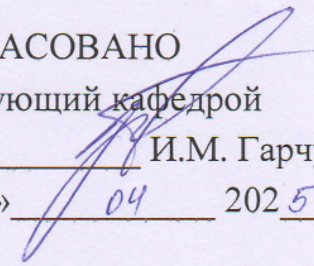


Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»
Факультет экономический
Кафедра менеджмента

СОГЛАСОВАНО

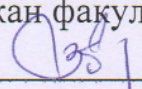
Заведующий кафедрой

 И.М. Гарчук

« 30 » 04 2025 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

 В.В. Зазерская

« 30 » 04 2025 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
по учебной дисциплине
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ
6-05-0311-02 Экономика и управление
профилизация: Экономика и управление организацией строительства

Составитель: старший преподаватель, м.э.н. Будурян Т.А.

Рассмотрено и утверждено на заседании Научно-методического совета
университета 26.06.2025 г., протокол № 4.

пр. к УМК 24/25-114

ПЕРЕЧЕНЬ МАТЕРИАЛОВ В КОМПЛЕКСЕ

Учебно-методический комплекс содержит:

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1 Конспект лекций по дисциплине «Менеджмент организации»

2 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 Материалы для практических занятий

3 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1 Тесты для самоконтроля знаний

3.2 Вопросы к зачету

3.3 Вопросы к экзамену

4 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1 Учебная программа дисциплины «Менеджмент организации»

Пояснительная записка
к электронному учебно-методическому комплексу по учебной
дисциплине «Менеджмент организации»
для специальности 6-05-0311-02 Экономика и управление

Актуальность изучения дисциплины. В современных условиях развития Республики Беларусь высокие требования предъявляются к системам управления организациями. Чаще всего именно факторы, связанные с управлением, оказывают решающее воздействие на эффективность деятельности. Предметом менеджмента является управление людьми, а через них – социально-экономическими процессами в самых разных сферах человеческой жизни и деятельности. Поэтому овладение наукой и практикой управления является важнейшей задачей любой современной личности.

Учебно-методический комплекс (УМК) по дисциплине «Менеджмент организации» представляет собой комплекс систематизированных учебных и методических материалов. Он предназначен для подготовки студентов специальности 6-05-0311-02 « Экономика и управление» профилизация: Экономика и управление организацией строительства

Цель курса – сформировать у студентов систематические представления о подходах к изучению и применению теории и практики менеджмента, формированию у студентов научных фундаментальных знаний в области менеджмента, приобретения студентами компетенций и практических навыков и умений решения задач организационно экономического управления в условиях постиндустриального развития общества и в соответствии с международными требованиями к избранному виду деятельности.

Задачей изучения дисциплины является системное представление о современной теории и практике менеджмента, усвоение базовых принципов и методологии управленческой деятельности, выработки умения и навыков практического применения моделей и инструментов современного менеджмента, развитие аналитических и предпринимательских навыков, выработка способностей у студентов самостоятельно переходить от одного набора практической деятельности к другому.

Краткое описание учебно-методического комплекса

Электронный учебно-методический комплекс предназначен для студентов специальности 6-05-0311-02 « Экономика и управление» дневной и заочной формы обучения.

ЭУМК разработан в соответствии со следующими документами:

1. Требованиями кодекса Республики Беларусь «Об образовании» от 13.01.2011 г. № 243-З.
2. Положением об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь №167 от 26.07.2011 г.

3. Учебной программой по дисциплине «Менеджмент организации», утвержденной 28.06.2024, регистрационный номер № УД-24-1-137/УЧ.

Цели ЭУМК:

- обеспечение качественного методического сопровождения процесса обучения;
- организация эффективной самостоятельной работы студентов.

Содержание и объем ЭУМК полностью соответствуют образовательному стандарту высшего образования специальности 6-05-0311-02 « Экономика и управление» дневной и заочной формы обучения, а также учебно-программной документации образовательных программ высшего образования. Материал представлен на требуемом методическом уровне и адаптирован к современным образовательным технологиям.

ЭУМК разработан в электронном виде.

Структура учебно-методического комплекса по дисциплине «Менеджмент организации»:

Теоретический раздел ЭУМК представлен конспектом лекций, содержащим перечень тем и изучаемых вопросов, таблицы, рисунки по соответствующей тематике.

Практический раздел ЭУМК содержит:

- план занятий, содержащий информацию о наименовании и содержании занятий, а также форме проведения;
- методические материалы к практическим занятиям, выполнение которых предусматривает аудиторную работу по решению задач, выполнение индивидуальных заданий.

Раздел контроля знаний ЭУМК содержит перечень тестов для самоконтроля знаний студентами, вопросы к зачету.

Вспомогательный раздел ЭУМК включает учебную программу по дисциплине «Менеджмент организации».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ
КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

Тема 1. Содержание и основные категории менеджмента организации

1.1 Роль менеджмента в организации

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.

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 (коммерческим 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 отечественной и зарубежной литературе имеется множество определений менеджмента. Приведем некоторые из них.

Менеджмент - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури).

Менеджмент - это управление людьми в организациях на основе динамичных методов анализа, принятия решений и общения, которые направлены на достижение целей, путем использования запланированных,

организованных и контролируемых средств (Комитет по развитию менеджмента в Европе, Брюссель).

Менеджмент - это вид профессиональной деятельности людей, занимающихся организацией и координацией процесса достижения целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора (Р.А. Фатхутдинов).

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.

Все определения менеджмента имеют 3 общие черты:

- обязательное наличие цели при управлении;
- особый интеллектуальный характер этого вида деятельности;
- управление имеет место в организации.

Цель менеджмента состоит в обеспечении рентабельной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке путем рациональной организации производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей и на основе эффективного использования кадрового потенциала и материальных ресурсов.

Задачи менеджмента (рис. 1.1)



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.

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).

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.

Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и более эффективным.

Основными задачами менеджмента как науки являются:

- объяснение природы управленческого труда;
- установление причинно-следственных связей в этой области;
- выявление факторов и условий эффективности совместного труда;
- разработка методов эффективного оперативного управления;
- прогнозирование событий, разработка методов стратегического управления и политикой организации.

В то же время имеются основания рассматривать *менеджмент как искусство*. Принято говорить об искусстве управления, поскольку:

- организации — сложные социально-технические системы;
- люди, работающие в них, — главный фактор эффективности их функционирования;
- практически научиться управлению можно лишь через опыт, которым в совершенстве владеют люди, имеющие соответствующий талант;
- при принятии управленческих решений менеджер, как правило, не имеет полного объема информации, необходимой для этого;

- никто и никогда не может гарантировать менеджеру правильность принятых решений, которые будут реализовываться в будущем, поскольку предусмотреть это «будущее» смертным просто не дано.

Все это делает одними из важнейших факторов менеджерского искусства умение доверять своей интуиции и смелость принятия в различных условиях решений любой сложности.

1.2 Управленческий процесс, его элементы

Управление как деятельность реализуется в совокупности управленческих процессов, т. е. целенаправленных решений и действий, осуществляемых менеджерами в определенной последовательности и комбинации.

Любая управленческая деятельность состоит из следующих *этапов*:

- получение и анализ информации;
- выработка и принятие решений;
- организация их выполнения;
- контроль, оценка полученных результатов, внесение коррективов в ход дальнейшей работы;
- вознаграждение или наказание исполнителей.

Сущность управленческого труда, его функции и специфика определяются, с одной стороны, задачами, которые он решает, с другой – его предметом, средствами и самой работой по управлению (рис.1.2)



Рисунок 1.2 Особенности управленческого труда

Процесс управленческого труда имеет свою логику (рис.1.3) и целевую направленность на достижение результатов организации.



Рисунок 1.3 Логика процесса управленческого труда

Управленческий труд представляет собой совокупность действий и операций, с помощью которых менеджер обеспечивает подготовку и реализацию отдельных решений.

Он относится к категории труда умственного, осуществляемого в виде нервнопсихических усилий, и существует в трех формах: эвристической, административной и операторной. Такой труд требует инициативности (и одновременно умения подчиняться), повышенной ответственности.

Эвристический труд сводится к совокупности действий по изучению проблем и разработке вариантов их решений — организационных, экономических, технических. В зависимости от сложности и характера задач он выполняется руководителями и специалистами.

Административный труд является уделом в основном руководителей. Он связан с выполнением таких видов работ, как распорядительство (доведение в устном и письменном виде принятых решений до исполнителей), инструктирование, контроль и координация деятельности подчиненных, их оценка, мотивация, проведение собраний и совещаний, прием посетителей, ведение деловых переговоров, ответы на письма и телефонные звонки, обход рабочих мест.

Важнейшим моментом административного труда является целевое управляющее воздействие. По типу оно может быть приказом, рекомендацией, советом, порицанием, похвалой и проч. По форме воздействие бывает непосредственным или опосредованным, явным или неявным, мягким или жестким.

По способу передачи воздействия подразделяются на официальные и неофициальные. Неофициальное воздействие дополняет официальное. Сегодня оно считается более предпочтительным и многие ситуации разрешаются только на его основе.

Операторный труд направлен на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией.

Он выполняет следующие функции:

- документационную (оформление, размножение, сортировка и хранение документов);
- первично-счетную и учетную (сбор статистической, бухгалтерской и иной информации о производственных, хозяйственных, социальных и иных процессах, протекающих в рамках организации);
- вычислительную и формально-логическую (последовательная обработка собранной информации и осуществление на ее основе и по заданному алгоритму необходимых расчетов);
- коммуникативно-техническую (поддержание связи между субъектами).

Этот труд выпадает на долю специалистов и технических исполнителей. Часть его, строго говоря, не относится к умственному, поэтому для его характеристики иногда используют термин «нефизический труд».

В целом управленческий труд является сложным, что обусловлено несколькими обстоятельствами.

Во-первых, масштабами, количеством и многогранностью решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов.

Во-вторых, необходимостью принимать новые, нетрадиционные решения, порой в условиях неопределенности, что требует глубоких профессиональных знаний, опыта, широкой эрудиции.

Наконец, в-третьих, необходимостью оперативно самостоятельно действовать, брать на себя риск и нести ответственность за последствия.

Управленческий труд состоит из отдельных работ, объектом которых являются носители информации (чаще всего документы).

Каждая работа представляет собой самостоятельный комплекс управленческих операций (часть процесса, в рамках которого информация подвергается однократному изменению или перемещению). Таких операций может быть до 1000, а каждая из них содержать до 20—30 элементов.

Управленческие операции подразделяются на творческие, логические и технические.

Творческие являются наиболее сложными. Они предполагают такие действия, как абстрагирование, анализ, сравнение, синтез, прогнозирование, принятие решений.

Логические операции выполняются по заданному алгоритму (например, составление бухгалтерского баланса) и в отличие от первых регламентируются специальными документами. Они проще, но также требуют для выполнения специальной подготовки.

Технические операции (например, первичная обработка, хранение, получение информации), как и некоторые логические, могут быть полностью или частично механизированы.

У руководителей удельный вес творческих операций - 60 процентов, у специалистов - 40 процентов. У технических исполнителей доля логических операций - 20 процентов, остальные - технические.

Документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций, получила название *управленческой процедуры*.

Процедура должна отражать цель работы, производственные и информационные потоки, используемые и разрабатываемые документы, порядок их прохождения, содержание; быть минимально сложной и трудоемкой.

Управленческие процедуры способствуют:

- рациональной последовательности выполнения управленческих работ;
- равномерной загрузке, согласованности и единству действий персонала;
- принятию решений там, где это наиболее целесообразно;
- экономии времени;
- ограничению вмешательства вышестоящих руководителей.

1.3 Менеджмент как система. Виды менеджмента

Системность менеджмента обусловлена наличием и взаимосвязанностью многих составляющих (структуры и ее элементов, функций, процессов, методов, форм и т.п.).

При объединении элементов в организацию проявляется синергетический эффект (общее, больше простого сложения его элементов), в результате чего организация как система приобретает собственные свойства, которыми не обладали ее составляющие до объединения и получает более высокие результаты работы, чем простое сложение деятельности отдельных элементов до объединения в систему.

Управляющая подсистема (СУ) представляет собой совокупность органов и методов и технических средств управления, обеспечивающих выполнение объектом управления поставленных перед ним задач.

Управляемая подсистема, (ОУ) как правило, представляет собой коллективы людей, оснащенные необходимыми средствами для выполнения поставленных перед ними задач, и находящиеся между собой в некоторых организационных отношениях.

В основе системы управления лежит единство управляющей и управляемой систем, а в основе ее функционирования - сохранение, передача и переработка информации, выполняемые по схеме, приведенной на рисунке.

Потоки внутренней информации включают прямую связь (команда поступает сверху вниз - от управляющей системы или субъекта управления к управляемой системе или объекту управления); обратную связь или информацию о состоянии объекта управления (информация снизу вверх) и движение по горизонтали (обмен информацией осуществляется между объектами, расположенными на одном уровне).

Уровень управления — часть организации, где могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше- или нижестоящими звеньями.

Фактическое количество уровней на предприятиях колеблется от одного-двух в малых фирмах до восьми-девяти в крупных объединениях и корпорациях.

В мировой практике определены три основных уровня управления в организациях: низший, средний и высший.

Низший уровень управления

К этому уровню относятся руководители низового звена, или операционные руководители, отвечающие за непосредственное использование выделенных им ресурсов: сырья, оборудования, рабочей силы. Они контролируют выполнение производственных заданий, управляют бригадами, сменами, участками. К низшему уровню относятся 35—45 % управленческого персонала. Непосредственно им подчиняются рядовые работники и исполнители.

Средний уровень управления

Руководители среднего уровня управления координируют и контролируют работу младших менеджеров, являются связующим звеном между высшим и низшим уровнями управления. К этому уровню относятся 50—60 % общей численности управленческого персонала организации, а именно:

- менеджеры, ответственные за производственный процесс в подразделениях, состоящих из нескольких первичных образований (начальники цехов, крупных отделов);
- менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятием, его филиалов и отделений;
- менеджеры, руководящие вспомогательным, обслуживающим производством, целевыми программами, проектами.

Высший уровень управления

Это высшее руководство организации: президент и вице-президенты

(директор и его заместители). Высшие менеджеры отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для ее основных частей. Руководители заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формированием стратегических целей, адаптацией организации к переменам, управлением отношениями организации и внешней среды. К высшему звену относятся 3—7 % управленческого персонала.

Виды менеджмента - специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента

По признаку объекта различают общий (генеральный) и функциональный (специальный) менеджмент.

Общий или генеральный менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев.

Функциональный или специальный менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев (инновационный, финансовый, инвестиционный, производственный менеджмент, менеджмент персонала).

По признаку содержания различают нормативный, стратегический и оперативный менеджмент.

Нормативный менеджмент предусматривает разработку и реализацию философии организации, ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.

Стратегический менеджмент предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

Оперативный менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации. Сравнение оперативного и стратегического менеджмента представлено в таблице.

1.4 Современный менеджер

Менеджер – это профессиональный управляющий, имеющий в своем подчинении других работников, наделенный полномочиями направлять их действия и несущий полную ответственность за состояние управляемого объекта. Он обеспечивает выполнение миссии, решение задач и достижение целей организации посредством использования труда подчиненных им сотрудников.

Основные признаки менеджера.

Менеджер — наемный управляющий.

Менеджер — должностное лицо.

Менеджер имеет власть.

Менеджер управляет людьми.

Управляя, менеджер принимает и реализует управленческие решения. *Принятие управленческих решений* — отличительный признак менеджера, выделивший управленческий труд из системы общественного труда.

Менеджер — *профессионально подготовленный управляющий*.

Задачи современного менеджера:

- сделать интересной свою профессиональную жизнь;
- сделать интересной профессиональную жизнь подчиненного персонала;
- «сделать деньги», то есть обеспечить эффективность(прибыльность) возглавляемой работы;
- сделать интересной свою личную и семейную жизнь.

К профессиональной компетенции менеджера предъявляют следующие требования: понимание природы управленческого труда; знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации; умение использовать современные информационные технологии; управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу организации; умение принимать и обосновывать управленческие решения; способность работать с людьми и управлять самим собой; управление персоналом; знание психологии; повышение уровня знаний.

Ключевые роли менеджера:

- межличностные;
- информационные;
- связанные с принятием решения.

Межличностные, роли. Менеджеру приходится их выполнять с целью обеспечения взаимодействия управленческого состава с персоналом, а также с представителями внешних организаций.

Межличностные роли включают:

- *роль главного руководителя;*
- *роль лидера;*
- *роль связующего звена.*

Информационные роли обусловлены тем, что менеджер является информационным центром, в который стекается вся информация в связи с занимаемым им положением. Он оценивает эту информацию и распределяет ее как внутри, так и вне организации,

Информационные роли включают:

- *роль приемника информации;*
- *роль распространителя информации;*
- *роль представителя.*

Роли, связанные с принятием решения, - это совокупность всех видов решений, связанных с ресурсами, которыми обладает предприятие, а также решений на уровне внешних переговоров.

Роли, связанные с принятием решения, включают роли:

- *ведущего переговоры;*

- *устраняющего нарушения;*
- *распределителя ресурсов;*
- *предпринимателя.*

Аппарат управления состоит из управленческих работников. К категории управленческих работников относятся: *руководители (менеджеры), специалисты и служащие.*

Правом и обязанностью руководителей является принятие управленческих решений в рамках своей компетенции и организация их практической реализации. Специалисты осуществляют разработку и обоснование вариантов решений. Служащие занимаются информационным обеспечением процесса управления: сбором, передачей, обработкой, хранением и обновлением информации.

Тема 2. Элементы организации и процесса управления

2.1 Понятие организации как объекта управления

Организация – это совокупность материальных объектов и коллектив людей, объединенных для достижения определенной цели.

Организацию можно рассматривать как средство коллективного достижения целей, которые не могут быть достигнуты людьми индивидуально.

Организация в управленческой науке трактуется как:

- *социотехническая система*, состоящая из людей и техники, которые взаимодействуют между собой;
- *целевая система*, т.к. все операции подчинены достижению целей;
- *хозяйственная система*, в рамках которой происходит взаимодействие людей на основе специализации и кооперации труда;
- *открытая система* с ее внешними связями.

Коллектив – это сообщество людей, работающих в одной организации.

Исходя из данных определений, можно сделать вывод о том, что любая организация состоит из двух частей. Первая – социальная, то есть коллектив людей. Вторая часть организации – материальная, то есть здания, оборудование, инструменты, материалы.

Выделяют следующие *основные черты организации*, которые помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять (табл.2.1)

Таблица 2.1 Основные черты организации

Основные черты организации	Описание
Ресурсы.	В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, - это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация

Зависимость от внешней среды.	Ни одна организация не может быть «островом в себе». Организации полностью зависимы от окружающего мира (от внешней среды) как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь
Горизонтальное разделение труда	Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда. Классическим примером горизонтального разделения труда на производственном предприятии служит, например, производство, маркетинг, финансы
Подразделения.	Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами (эти подразделения формируются как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности).
Вертикальное разделение труда.	Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. горизонтальное разделение труда. Вторая, называемая вертикальной, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.
Необходимость управления	Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т. е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности

Организация, как объект управления, может быть описана с помощью ряда параметров (табл.2.2)

Таблица 2.2 Описание организации

Параметр описания	Характеристика
1.Название, местоположение	Официальное наименование, адресные данные
2. Назначение	Цели, виды продукции (услуг)
3.Отраслевая принадлежность	Выделяется отрасль, которой принадлежит основная технология
4. Правовая форма, вид собственности	В соответствии с ГК и Законами РБ
5.История создания и функционирования	Основные этапы развития, определяющие современное состояние организации
6.Ресурсы	Основные виды, размеры
7. Организационная структура	Состав подсистем, горизонтальное и вертикальное разделение труда

8. Факторы внутренней и внешней среды	Уровни управления и элементы
9. Организационная культура	Ценности, разделяемые всеми членами организации
10. Руководство	Стиль управления, источники власти, полномочия

Производственные организации – это выпускающие определенную продукцию предприятия. В их состав входят подавляющее большинство организаций.

Бытовые организации – это те, которые предоставляют услуги по бытовому обслуживанию населения. К ним относятся гостиницы, рестораны, различные мастерские, химчистки и др.

Коммерческие – это организации, занимающиеся торговлей. Это магазины, торговые фирмы, дистрибьюторские компании.

Социальные организации – это образовательные и медицинские учреждения, органы культуры и государственного управления. К ним относятся, например, школа, больница, театр, райисполком.

Общественные организации – это добровольные объединения граждан по каким-либо интересам. Круг интересов может быть самым разнообразным: творчество, спорт, увлечения, совместный отдых и т.д.

Некоммерческие организации создаются не с целью извлечения прибыли. У них иные цели. Например, это могут быть образовательные услуги. Даже если прибыль в таких организациях достигается, она не извлекается учредителями, а направляется на ту же основную цель.

Благотворительные – это некоммерческие организации, целью которых являются различные формы благотворительности: помощь инвалидами, сиротам, старикам и др.

Церковные – это органы управления церковными объединениями и действующие под их юрисдикцией учреждения

Спортивные организации – это различные учреждения и объединения физкультуры и спорта: клубы, общества, федерации, спортивные школы и т.д.

Существуют и другие типы организаций, кроме названных основных. Следует отметить, что многие организации сложно отнести к какому-либо одному типу. Например, Университет физической культуры можно отнести к социальным организациям образовательного учреждения. В то же время, его с полным основанием можно считать спортивной организацией.

В научной литературе имеются и другие типологии организаций. Их различают по характеру и сфере деятельности, отраслевой принадлежности, отношению к власти.

По характеру деятельности организации делят на хозяйственные и общественные. Хозяйственные организации создаются для удовлетворения материальных и социальных потребностей людей и получения производственной либо предпринимательской прибыли. Общественные

организации, как сказано выше, – это добровольные объединения граждан, создаваемые для удовлетворения их духовных и иных нематериальных запросов.

Деятельность организаций может осуществляться в самых *разных сферах*: экономической, политической, социальной, военной, спортивной и иных.

По *отраслевой принадлежности* различают промышленные, сельскохозяйственные, торговые, транспортные и иные организации.

По *отношению к власти* организации могут быть правительственные и неправительственные. Первые создаются органами власти для решения их специфических задач. Они имеют официальный статус, соответствующие права и обязанности. Это могут быть, например, научно-исследовательские учреждения, комиссии, делегации и т.п. Неправительственные организации создаются по инициативе физических или юридических лиц для решения частных задач. Официальными правами они обычно не обладают.

Наиболее успешным научным аппаратом, описывающим построение и функционирование организации, является теория систем. Под *системой*, в широком смысле слова, понимается единство связанных друг с другом элементов, упорядоченных по определенному принципу. Обычно основой (принципом) упорядочения системы является цель ее функционирования. Любая *организация представляет собой сложную систему*. В нее входит масса элементов, самых различных по многим параметрам. Цель организации выступает основой упорядочения всех ее элементов.

2.2 Внешняя и внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Ее формирует, а также осуществляет управление процессами, протекающими в ней, менеджмент организации.

Состояние внутренней среды организации, по отношению к внешней среде, оценивается ее менеджментом по двум основным критериям:

Сильные стороны (достоинства) организации - например, высококвалифицированные работники, передовые технологии, защищенные патенты, органический тип системы управления и т.п.;

Слабые места организации – например, изношенное оборудование, устаревшие методы работы, слабо подготовленный персонал, устаревшая технология, неэффективная система коммуникаций и т.п.

Деятельность менеджмента направлена на развитие сильных сторон организации и устранение ее слабых мест.

Рассмотрим *составляющие внутренней среды* социальной организации, т.е. организации, состоящей из людей (рис. 2.1).



Успех деятельности организации зависит также от динамики внешнего окружения, которое принято называть внешней средой по отношению к организации.

Внешняя среда организации представляет собой совокупность факторов, которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны менеджмента организации.

Внешнюю среду подразделяют на среду прямого и косвенного воздействия.

Внешняя среда прямого воздействия – это организации и люди, которые могут вступать в контакт с организацией и оказывают на нее воздействие в силу выполняемых ими задач.

Внешняя среда косвенного воздействия – это факторы и условия, которые не оказывают прямого воздействия на деятельность организации, но определяют стратегически важные решения, принимаемые ее руководством

Влияние факторов внешней среды на организацию оценивается ее менеджментом по двум основным критериям:

- *возможностей*, использование которых может оказать положительное влияние на деятельность организации;
- *угроз*, факторов, которые представляют опасность для организации



Факторы внешней среды прямого воздействия

Факторы среды	Показатели фактора микросреды
1. Поставщики	✓ интегральный показатель качества поступающего сырья и материалов ✓ интегральный показатель качества комплектующих, запчастей ✓ интегральный показатель качества информации, поступающей в организацию ✓ интегральный показатель качества подготовки специалистов, поступающих на предприятие ✓ прогноз изменения условий поставок
2. Потребители	✓ тенденции изменения круга потребностей основных потребителей товара ✓ прогноз изменения параметров рынка по объему и ассортименту товаров ✓ прогноз изменения доходов потребителей
3. Конкуренты	✓ анализ качества, цен и конкурентоспособности товаров конкурентов ✓ анализ организационно-технического уровня производства основных конкурентов ✓ прогнозирование рыночной стратегии основных конкурентов
4. Контактные аудитории	✓ анализ отношения к предприятию и её товару финансовых кругов региона, СМИ, государственных учреждений, общественных организаций и т.д.
5. Маркетинговые посредники	✓ анализ структуры и стратегии торговых посредников и уточнение совместно с ними стратегии маркетинга продвижения товара ✓ анализ цен на услуги посреднических организаций
6. Законодательные органы	✓ анализ влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот, лицензий и др. показателей на работу организации ✓ прогнозирование изменений в налоговом законодательстве региона ✓ формирование банка данных по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности

Факторы внешней среды косвенного воздействия

Фактор макросреды	Характеристика фактора
1.Экономическая ситуация	✓ среднегодовые темпы инфляции ✓ тенденции изменения внешнеэкономических связей ✓ структура распределения доходов населения ✓ уровень развития финансовой системы страны ✓ удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции предприятий страны ✓ удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции предприятий страны ✓ стабильность валюты страны
2. Социально – демографические факторы	✓ продолжительность жизни населения страны ✓ жизненный уровень населения страны ✓ рождаемость и смертность населения страны ✓ структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, образованию, удельному весу одиноких, удельному весу служащих, студентов, пенсионеров ✓ структура населения по доходу ✓ миграция населения
3.Политическая ситуация	✓ стабильность политической системы; ✓ количество политических партий; ✓ криминальная обстановка в стране и т.д.
4. Экологические факторы	✓ параметры экосистемы страны ✓ затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы
5. природно-климатические	✓ оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе ✓ интенсивность извлечения природных ресурсов из недр ✓ характеристика климатических факторов страны ✓ дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны ✓ степень использования вторичных ресурсов
6. Научно-техническое развитие	✓ уровень автоматизации производства в машиностроении страны ✓ удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества ✓ показатели износа основных средств ✓ уровень компьютеризации страны и т.д.
7. Культурные факторы	✓ средний уровень образования населения страны ✓ отношение людей к окружающему миру ✓ тенденции развития культурных ценностей страны ✓ национальные традиции общества ✓ обеспеченность населения объектами культуры

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.

2.3 Жизненный цикл организации

Жизненный цикл — это совокупность стадий, которые проходит организация за период своего существования. Вся деятельность организации проходит следующие фазы:

Характеристика этапов жизненного цикла организации в таблице 2.4.

Таблица 2.4 Жизненный цикл организации

Этап ЖЦО	Главная цель	Руководство	Прочие характеристики
1. Рождение	Выживание	Единоначалие	Выйти на рынок
2. Детство и юность	Прибыль и рост	Единоначалие	Закрепление и захват рынка, увеличение ЗП, предоставление льгот
3. Зрелость	Рост прибыли и формирование имиджа организации	Делигирование полномочий	Разделение и кооперирование труда, премирование
4. Старение организации	Сохранение достигнутых результатов	Координация действий	Свободный режим работы персонала, участие в прибылях
5. Возрождение либо исчезновение	Обеспечение оживления по всем функциям	Единоначалие	Внедрение инновационного подхода, омоложение персонала

2.4 Зависимости, закономерности и законы организации

Зависимость — это наличие связи между определенными предметами, процессами или явлениями. Например, можно сказать, что существует связь между размером премии и трудовой активностью человека.

Закономерность указывает на то, что таких зависимостей несколько и что они объективны и устойчивы. Например, установлено, что если грамотно использовать методы мотивации, то производительность работы увеличивается, а ее качество улучшается.

Закон — это система общих, устойчивых и повторяющихся зависимостей.

Закон синергии: для каждой организации существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов, либо существенно меньше.

Таким образом, задача руководителя заключается в том, чтобы найти набор таких ресурсов, которые бы оптимально взаимодействовали, создавая эффект положительной синергии.

Закон самосохранения: *каждая организация стремится сохранить себя как целое и использует для достижения этого весь свой потенциал.*

Таким образом, общая сумма ресурсов развития организации всегда стремится быть больше суммы ресурсов ликвидации.

Если это отношение долгое время не выполняется, то организация прекращает свое существование либо самостоятельно, либо принудительно. Каждый, руководитель, даже не зная этого закона, рассчитывает необходимые финансовые, материальные и другие ресурсы, чтобы организация могла существовать и эффективно работать.

Руководитель может предпринимать следующие действия, направленные на повышение устойчивости организации в условиях рыночной среды:

- создание резервных денежных фондов;
- страхование ресурсов организации;
- диверсификация деятельности;
- разработка и внедрение новых технологий;
- создание эффективной системы управления персоналом и непрерывное совершенствование основных процедур кадрового менеджмента.

Закон развития: *каждая организация стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.*

Развитие каждой организации, а также ее продукции основано на концепции жизненного цикла системы. Таким образом, руководители организации должны стремиться к пролонгации жизненного цикла самой организации и производимых ею товаров и услуг.

Закон информированности — упорядоченности: *чем большей информацией о внутренней и внешней среде располагает организация, тем большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения) она имеет.*

Закон информированности — упорядоченности требует от руководителя:

- создания и развития внутренней информационной системы (системы управления проектами, интранет-сети) и внедрения передовых информационных технологий;
- развития контактов с источниками информации (телевидение, радио, печать, Интернет, участие в выставках, презентациях и т.п.);
- организации повышения квалификации сотрудников.

Закон единства анализа и синтеза. Формулировка закона: *каждая организация стремится обеспечить наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций.*

Таким образом, действие этого закона обязывает руководителя постоянно отслеживать режим расходования ресурсов и своевременно вносить изменения в структуру или функции организации.

Закон композиции — пропорциональности: *каждая организация стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданном соподчинении (пропорции).*

В связи с этим руководитель организации должен:

- следить за происходящими изменениями и вносить коррективы в набор и пропорции ресурсов;
- разумно ограничивать набор и пропорции ресурсов;
- планировать приобретение и применение ресурсов так, чтобы они были согласованы друг с другом и давали общий положительный эффект;
- обеспечивать сотрудников всеми необходимыми ресурсами для выполнения запланированных функций.

Тема 3. Эволюция теории управления

3.1 Исторические периоды возникновения и эволюции науки управления

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

Первый период - древний период. Это наиболее длительный период развития управления - начиная с 9-7 тысячелетия до нашей эры примерно до 18-го века. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления.

На стадии первобытнообщинного строя управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода. В древних цивилизациях Египта, Вавилона, Греции, Рима правили не только фараоны, императоры, цари, но и существовала сложная бюрократическая государственная структура. Было хорошо отлажено управление рабами (это тогда был сформулирован метод «кнута и пряника»), управление войсками (А. Македонский первый создал штаб – 1225г. н.э.)

Развивались организационные структуры рода, племени, общины, народности, нации, государства. Вырабатывались принципы организации руководства, такие как избрание вождей, старейшин, военных предводителей, свобода высказывания на собрании и др.

В Древнем Египте (3000-2800 гг. до н.э.) сформировались достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники, писцы).

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470-399 гг. до н.э.). Он проанализировал

различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428-348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления.

Большой вклад в развитие идеи справедливого государственного управления внесли социалисты – утописты (Т. Мор, Сен – Симон, Фурье). Т.Мор (1475 – 1535) дал анализ неблагоприятных последствий плохого управления, а основными принципами управления государством считал: отсутствие частной собственности; обобществленный труд, производство, быт; обязательный для всех труд; распределение по потребностям.

Второй период – индустриальный (1776-1890гг.).

С развитием промышленности на смену цеховой организации производства пришла мануфактура, которая характеризовалась усложнением и концентрацией производственного процесса и капитала. Основной стратегией крупных предприятий был рост и углубление специализации. Главными задачами управления стали рациональная организация производства и повышение производительности.

Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А.Смиту, который сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Идеи гуманизации управления производством, которые сформировал Р. Оуэн, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

В 1833 г. английский математик Ч.Бэббидж разработал проект "английской машины" - прообраз современной вычислительной цифровой техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

Третий период - период систематизации (1856-1960).

В начале 20-го века были сформированы такие концепции, как концепция "научного управления" Ф.Тейлора, концепция "идеальной бюрократии" М. Вебера, "наука администрирования" А. Файоля, которые заложили основу этой области знаний. Реакцией на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний в 30-е годы стало так называемое поведенческое направление, в основе которого лежат достижения психологии, социологии, культурологии, направление которое дало возможность углубленного понимания сути управления в организациях.

В 50-60 е годы сильное влияние на мышление управляющих оказали идеи "организационного гуманизма", в соответствии с которыми было предложено отказаться от жесткого контроля в пользу более человеческого подхода к рядовым сотрудникам.

Четвертый период – информационный (1960 - по настоящее время).

В 70-х годах большой популярностью пользовалась концепция ситуационного подхода, которая исходила из допустимости разных типов

систем управления, не только жестко регламентированных, но и основанных на свободе. Это был ответ на усиление динамики общественной и экономической жизни, увеличение темпов социально-экономического развития, постоянную смену факторов внутренней и внешней среды организации и их влияние на ее развитие.

В начале 80-х годов была осознана огромная важность организационной культуры, как характеристики, которая интегрирует, объединяет, соединяет в единое целое все без исключения особенности предприятия: как системные, так и поведенческие. Организационная культура понимается как один из наиболее важных инструментов управления, опирающийся на традиции, ценности и принципы, выработанные как многовековой историей общества, так и в процессе взаимодействия людей внутри организации.

По мнению некоторых ученых, в 1990-х гг. просматриваются 3 наиболее важные тенденции.

Первая связана с осознанием значения материальной, технологической базы современного производства и управления. Вторая тенденция касается социальных, поведенческих аспектов - это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности. Третья особенность управленческой мысли в 90-е гг. - усиление международного характера управления. Этому способствовал открытый характер экономик развитых стран, развитие транснациональных корпораций.

Современное управление - это в высшей степени адаптивное управление, базирующееся на высоких информационных технологиях. Управленческие структуры чрезвычайно мобильны и подвижны, индивидуальны и эксклюзивны по ситуации.

Современный управляющий, руководитель XXI в. - это в большей степени универсал, чем узкий специалист, имеющий, как правило, гуманитарное образование, в первую очередь, экономико-управленческое и юридическое.

Увеличение темпа общественного развития в XXI в. внесло существенные коррективы в систему управленческих ценностей и инструментов. На первое место выдвигаются знания, информация и время. Наряду с человеческим фактором это важнейшие сегодня управленческие ресурсы, что позволяет сформулировать управленческую парадигму XXI в. как «управление на знаниях».

3.2 Основные школы управления

Развитие управления как научной дисциплины представляло собой несколько подходов. К настоящему времени известны четыре важнейших методологических подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления:

- подход с позиций выделения различных школ в управлении;

- процессный подход;
- системный подход;
- ситуационный подход.

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

1. Школа научного управления,
2. Классическая (административная) школа в управлении,
3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук,
4. Школа науки управления (математическая школа).

Школа научного управления (1885 - 1920 гг.)

Наибольший вклад в развитие теории и практики управления внесли основатели и представители школы научного управления: Ф. Тейлор (теория научного управления), Л.и Г. Гилбреты (хронометраж рабочих операций, организация рабочего места), Г. Гант («графики Ганта» в технологическом производственном цикле), Г.Эмерсон (принципы производительности), Г. Форд (организация поточно-массового производства). Ее основатели полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь более эффективного выполнения работ.

Главные идеи в области менеджмента сформулировал Ф. Тейлор в виде принципов "научного управления":

- разработка оптимальных методов выполнения работы на базе научного изучения затрат времени, движений и усилий работников;
- абсолютное следование разработанным на научной основе стандартам и правилам;
- подбор и обучение сотрудников, предоставление им таких рабочих мест, на которых они могут принести наибольшую пользу;
- оплата по результатам труда;
- использование функциональных менеджеров, анализирующих работу предприятия и осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
- поддержка дружеских отношений между рабочими и менеджерами (администрацией).

Сущность теории «научного управления» Тейлора сводится к следующим трем моментам:

1. Рациональная организация труда;
2. Разработка формальной структуры предприятия;
3. Определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего.

Они явились исходными положениями в последующем развитии теории управления.

Классическая или административная школа управления (1920 - 1950 гг.)

Основатели школы — А. Файоль, Л. Гьюлик, Л. Урвик, Дж. Муни, Г. Эмерсон — пытались ответить на вопросы, касающиеся эффективного управления организацией в целом, сосредоточивали внимание на изучении сущности и содержания управленческой деятельности.

А. Файоль разработал 14 общих принципов управления, от которых, по его мнению, зависит успешное управление любой организацией:

1. Разделение труда (повышает квалификацию и уровень выполнения работы);
2. Власть (право давать команды и нести ответственность за результаты);
3. Дисциплина (соблюдение рабочими и менеджерами правил и договоренностей, существующих в организации);
4. Единство распорядительства, или единоначалие (выполнение распоряжений только одного руководителя и подотчетность только одному руководителю);
5. Единство руководства или направления (один руководитель и один план для группы людей, действующих для достижения единой цели);
6. Подчинение индивидуальных интересов общим;
7. вознаграждение персонала (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать работу персонала);
8. Централизация (уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и выбирать его следует так, чтобы он давал наилучшие результаты);
9. Скалярная цепь (четкое построение целевой последовательности команд от руководства к подчиненным);
10. Порядок (каждый должен знать свое место в организации);
11. Справедливость (к рабочим следует относиться справедливо и по-доброму);
12. Стабильность персонала (кадры должны находиться в стабильной ситуации);
13. Инициатива (менеджеры должны стимулировать выдвижение идей подчиненными);
14. Корпоративный дух (следует создавать дух единства и совместных действий, сплачивать коллектив).

Применение перечисленных принципов в практической деятельности должно носить гибкий характер, и всегда необходимо учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление.

Со временем такие положительные элементы научного управления, как научно разработанные принципы, правила, рекомендации и регламентированные нормы, привели к формированию строго определенной, принудительной системы работы на предприятии. В результате усилился антагонизм между управляющими и рабочими. Реакцией на недостатки классического подхода к управлению явилось возникновение школы человеческих отношений.

Школа человеческих отношений (с конца 1930-х годов и по настоящее время).

Создатели школы — Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг, М. Фоллет и др.

Отличительная характеристика этой школы — перенесение центра внимания в управлении с его задач на человека. В основу школы «человеческих отношений» положены достижения психологии и социологии (наук о человеческом поведении). Поэтому в рамках этого учения в процессе управления предлагалось сосредоточивать основное внимание на работнике, а не на его задании. Представители школы человеческих отношений ставили под сомнение один из ведущих тезисов классической школы управления — максимальное разделение труда. Они считали, что монотонное повторение рабочими элементарных операций вступает в противоречие с потребностями «зрелой личности». Нижние уровни организации должны делегировать вверх административные функции, а верхние вниз — право самостоятельно принимать те или иные решения.

Возникновение школы человеческих отношений непосредственно связано с именем немецкого психолога Мюнстерберга (1863-1916). Мюнстерберг был основателем психотехники (отбор кадров, их совместимость, тестирование способностей и т.д.). Его школа готовила первых в мире промышленных психологов.

Родоначальником "школы человеческих отношений" принято считать Э. Мейо (1880-1949), американского психолога, который провел на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» в Хоторне (близ Чикаго) с 1927 по 1939 г. серию экспериментов.

На первом этапе изучалась роль влияния интенсивности освещения на производительность труда.

На втором этапе исследовались неконтролируемые факторы, определяющие увеличение производительности труда. Было выяснено, что на производительность труда влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.

Задачей третьего этапа экспериментов было совершенствование непосредственного руководства людьми, улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к работе. На этом этапе была разработана программа, состоящая из бесед 20 тыс. сотрудников с психологами об их отношении к выполняемой ими работе.

Во время четвертого этапа эксперимент проводился на участке по производству банковской сигнализации. На данном этапе анализировали воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Параллельно с этим изучались стиль руководства и структура межличностных отношений.

Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством формирования небольшой неформальной группы. Они заложили фундамент для формирования поведенческого, или бихевиористского, подхода в

индустриальной психологии и основы современного менеджмента. Немаловажным следствием экспериментов было возникновение понятия «хоторнский эффект» — положительные результаты эксперимента (повышение производительности труда) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых и выступает предметом исследования в экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых.

Главный теоретический вывод Э. Мэйо заключался в следующем: предприятие представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение. Лучший настрой и более интенсивная работа возможны при постоянном контроле, если при том есть искренняя забота о подчиненных.

Американка М. Фоллет (1868-1933) выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон.

Заслуга сторонников школы человеческих отношений очень велика. До них психология практически не располагала данными о том, как психика человека связана с его трудовой деятельностью

Школа поведенческих наук (1950г. – по настоящее время)

В основе взглядов представителей этой школы – Р. Лайкерт, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг и др., лежало суждение о том, что обязательным условием эффективности труда отдельного работника является осознание им своих собственных возможностей.

Школа поведенческих наук или бихевиористическая школа свое название получила от широко известных психологических терминов «бихейвизм», «бихевиоризм» (поведение, наука о поведении). Отличительной особенностью рассматриваемой школы является ее ярко выраженная ориентация на психологию.

Главным постулатом школы поведенческих наук является повышение эффективности труда каждого работника и в целом организации на основе мотивации поведения. Согласно этой теории, поведение представляет собой реакцию на стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, то есть вырабатывает устойчивое поведение.

Большой вклад в развитие поведенческого направления внес А. Маслоу (1908-1970) – психолог, разработавший теорию потребностей, известную как "пирамида потребностей", расположив их в восходящем порядке – от низших (материальных) до более высоких - (духовных). Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются в основном не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично или косвенно удовлетворены с помощью денег. Соответственно задачей управления является организация такой работы человека, в которой могли бы удовлетвориться потребности более высоких уровней. Исследователи проблемы определяют возможности повышения производительности труда при таком подходе от 5 до 40%.

Одним из популярных является учение Д. Макгрегора (1960г.). В основе его теории (Х и Y) лежат следующие характеристики работников:

Теория Х – средний индивидуум туповат, стремится увильнуть от труда, поэтому его необходимо постоянно принуждать, понукать, контролировать и направлять. Человек такой категории предпочитает, чтобы им руководили, стремится избегать ответственности, беспокоится лишь о собственной безопасности.

Теория Y – люди не являются от природы пассивными, Они стали такими от работы в организации. У данной категории работников затраты физического и умственного труда также естественны и необходимы, как игры на отдыхе. Такой человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Он не нуждается в контроле со стороны, так как способен сам себя контролировать.

Первый подход к организации управления основан на применении методов принуждения и поощрения (метод кнута и пряника), использующих нормированные процедуры и операции, Второй уделяет особое внимание стимулированию работников и предоставлению им возможности проявлять инициативу и самостоятельность. На практике используются одновременно два подхода, так как предприятие не может функционировать без установления и соблюдения норм и предписаний.

Школа поведенческих наук помогла работнику осознать свои собственные возможности, т. е. способствовала росту эффективности организаций за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов. Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы.

Школа науки управления (1960 г. – по настоящее время)

Школу науки управления или по другим классификациям математическую школу управления иногда называют количественной теорией управления, толчком к возникновению которой послужило распространение кибернетики и математических методов.

Представители этой школы (П. Друкер, В. Леонтьев, Л.В. Канторович, Слоун А.М. и др.) рассматривали управление как логический процесс, который может быть выражен математически.

В 60-е годы XX в. началась разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата. Появились новые элементы внутрифирменного планирования: имитационное моделирование решений, методы анализа в неопределенных условиях, математическое обеспечение управленческих решений.

Вклад в управление представителей школы количественных методов заключается в следующем:

- углублении понимания сложности управленческих проблем благодаря применению различных математических моделей;

- развитию и использовании количественных методов для оказания помощи менеджерам, принимающим решения в сложных и кризисных ситуациях.

3.3 Современные подходы к управлению

Современные подходы к управлению называют синтетическими, поскольку для них характерен взгляд на управление как многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации.

Ключевые положения современной системы взглядов на менеджмент:

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, согласно которым успех организации зависит от управления внутренними факторами. На первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности к постоянно меняющейся внешней среде.

2. Использование в управлении теории систем, т. е. рассмотрение организации в единстве ее составных частей, неразрывно связанных с внешним миром.

3. Использование ситуационного подхода к управлению, согласно которому вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответные действия на различные внешние факторы.

4. Признание социальной ответственности менеджмента перед обществом в целом и перед отдельными людьми, которые работают в организации.

В современном менеджменте различают системный, ситуационный и процессный подходы.

Процессный подход был предложен приверженцами школы административного управления, эта концепция применяется и в настоящее время. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. Управление рассматривается как процесс, как серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия называют управленческими функциями. В настоящее время считается, что процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Руководство рассматривается как самостоятельная деятельность, влияющая на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

Системный подход - это способ мышления по отношению к организации (предприятию), управлению. Системный подход в управлении предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия

для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

«Теория 7-S»

Эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на «S», эта концепция получила название «7-S».

Ключевыми составляющими являются:

Структура — внутреннее состояние организации, состав подразделений, система их подчиненности и взаимодействия, распределение работ, власти и ответственности между ними;

Система — процедуры и технологии выполнения отдельных работ.

Штат — штатное расписание и структура персонала, основные профессиональные и деловые требования, предъявляемые к ключевым должностям аппарата управления.

Стиль — стиль управленческой деятельности, тип организационной культуры.

Квалификация — характеристика ключевого персонала в организации по уровню квалификации и потенциальным способностям и возможностям профессионального роста.

Система ценностей — смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих сотрудников

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс:

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

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

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо определить какие факторы являются наиболее важными в

данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

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

Как отмечалось ранее, в соответствии со стадиями развития технологий и производительных сил общества выделяют три типа управления: *традиционное управление, управление промышленной стадии, управление постиндустриальной стадии.*

Тема 4. Методология менеджмента: целеполагание, функции, принципы и методы менеджмента

4.1 Целеполагание в управлении. Миссия и цели организации

Целеполагание – фундаментальное понятие в теории деятельности, связанное с выбором и реальным определением цели, которая представляет собой образ будущего результата деятельности. Целеполагание выступает в качестве реального интегратора различных действий в конкретную систему цели, средства и результата. Как процесс выработки цели целеполагание есть такое динамичное образование, которое предполагает активное функционирование всех факторов, определяющих поведение человека: потребностей, интересов, стимулов, мотивов и т.д.

Центральный пункт целеполагания – определение цели через средство (механизм реализации). Цель без определения средства не есть еще подлинная цель, а всего лишь первоначальный мыслительный проект. Только получив определение через конкретное средство в процессе целеполагания, цель приобретает законченную форму и становится действенным фактором человеческой деятельности. В том случае, когда цель не дана извне и субъект сам целеполагает, связь названных факторов и цели исключительно сложна, требует ответственности, творческого отношения и инициативы.

Миссия организации — выражение философии и смысла существования организации. Миссия содержит информацию о сфере деятельности, ключевых целях и принципах работы, о рынках, находящихся в фокусе интересов организации, а также о том, что должно заинтересовывать потенциальных партнеров, вызывать доверие и мотивировать их поступки по отношению к данной организации.

Общие рекомендации по выработке миссии:

- миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так она устремлена в будущее и показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут для организации наиболее важными;
- в миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности любой коммерческой организации.

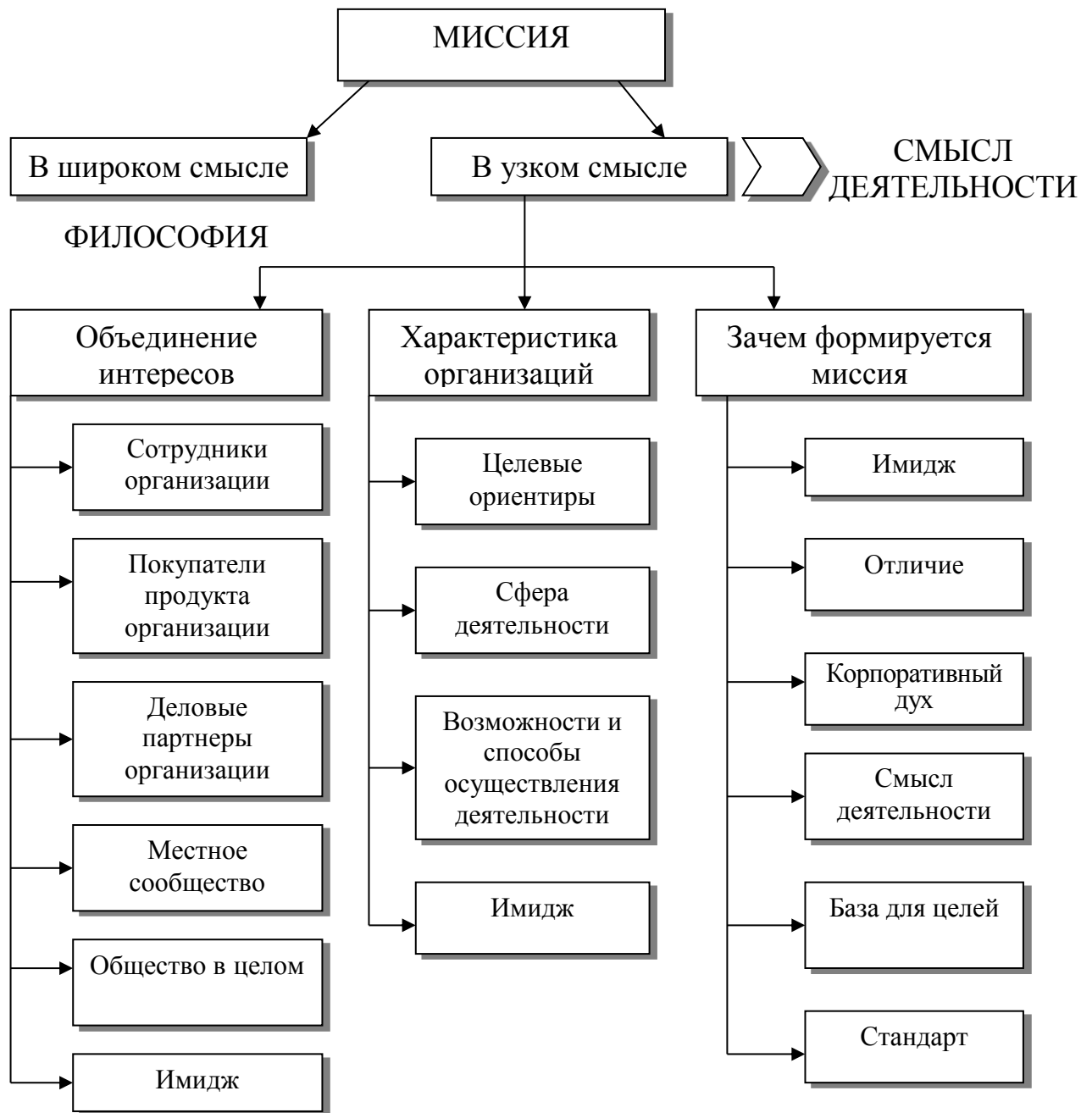


Рисунок.4.1 Определение миссии организации

Роль миссии: создание положительного имиджа организации во внешней среде, создание корпоративного духа внутри организации, основа управления; основа установления целей; основа распределения ресурсов; основа системы мотивации.

Цель – это продукты основной деятельности организации, а также получение прибыли; конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе.

Цели являются существенным элементом системы управления, выполняя организующую, мотивирующую и контролирующую роль.

Организирующая роль – организация и направление средств достижения

целей на результат.

Мотивирующая роль – мотивация деятельности по активизации людей на достижение цели. Но сами цели, определяя значимые для коллектива результаты, имеют мотивирующее значение.

Контролирующая роль – сравнение фактического и заданного (целевого) параметров системы.

Требования, предъявляемые к целям менеджмента:

1. *Конкретность и измеримость.* Цели должны по возможности быть представленными в количественных и качественных показателях. Такие цели легче воспринимаются людьми, их легче согласовывать, устранять между ними конфликты, они являются хорошей основой для составления планов.

2. *Реальность,* достижимость целей. Установление целей, которые превышает возможности предприятия из-за недостаточности ресурсов или из-за внешних факторов может привести к катастрофическим последствиям. При этом следует иметь в виду, что постановка простых целей ведет к снижению мотивации работников по их достижению.

3. *Четко определенный период времени.* Постановка целей предполагает указание периода времени, за который они должны быть достигнуты, т.е. определение крайних сроков, к которым необходимо получить поставленные результаты.

4. *Гибкость, способность к трансформации и корректировке* в соответствии со стремительно изменяющимися условиями деятельности организации.

5. *Проверяемость,* что связано с необходимостью оценивать степень их достижения и соответствующим образом стимулировать работников.

6. *Совместимость* целей друг с другом во временном и пространственном отношении, не ориентирующих работников на действия, противоречащие между собой.

Существует еще одна распространенная методика целеполагания – это применение SMART-критериев, которая позволяет установить «умную» цель. Аббревиатура SMART расшифровывается следующим образом: S – specific – конкретный M – measurable – измеримый A – attainable – достижимый R – relevant – значимый T – time-bounded – обозначенный во времени.

Управление в рыночной экономике характеризуется постоянной корректировкой или резкой сменой целей организации в связи с меняющейся внешней средой.

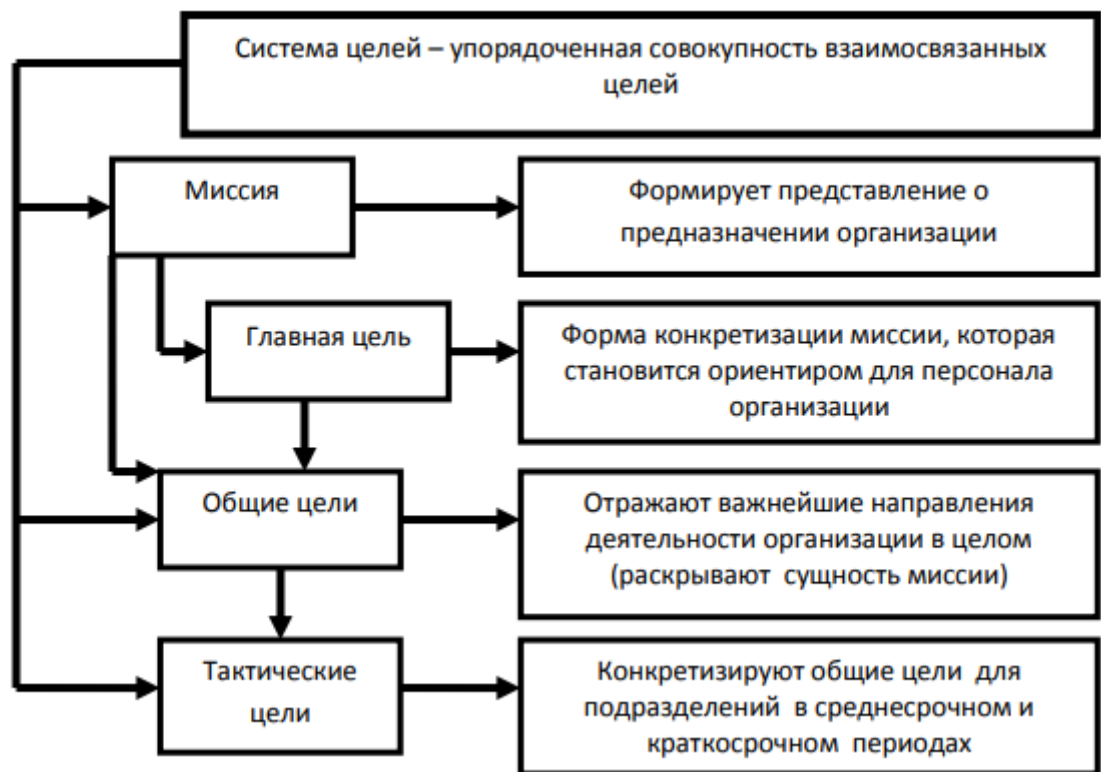


Рисунок 4.2 Система целей

Иерархия целей означает, что индивидуальные цели определяют цели более высокого уровня и, наоборот, цели верхнего уровня складываются (логически) из целей нижнего уровня и так далее до главной цели.

Метод дерева целей предусматривает структуризацию целей и выявление связей между целями и средствами достижения целей



Суть метода: главная цель разбивается на несколько целей, выполнение которых позволит достичь ее. Например, чтобы получить увеличение

прибыли, необходимо снизить издержки, увеличить объемы производства и продаж и др. Каждая из этих целей в свою очередь разбивается на еще более мелкие цели, которые легче выполнять, контролировать и корректировать при необходимости. Такой ступенчатый подход делает более реальным достижение главной цели. Для целей и задач определяются сроки выполнения, ресурсы, прежде всего капитальные вложения, и др. Формируются специальный орган, его структура, механизм и технология программно-целевого управления.

Задачи – предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в конкретные сроки. Они предписываются не работнику, а должности. Задачи прописываются в должностных инструкциях. Задачи делятся на: работу с людьми (мастер, младший начальник); работу с предметами (рабочий); работа с информацией/документами. Характерные черты задач – частота

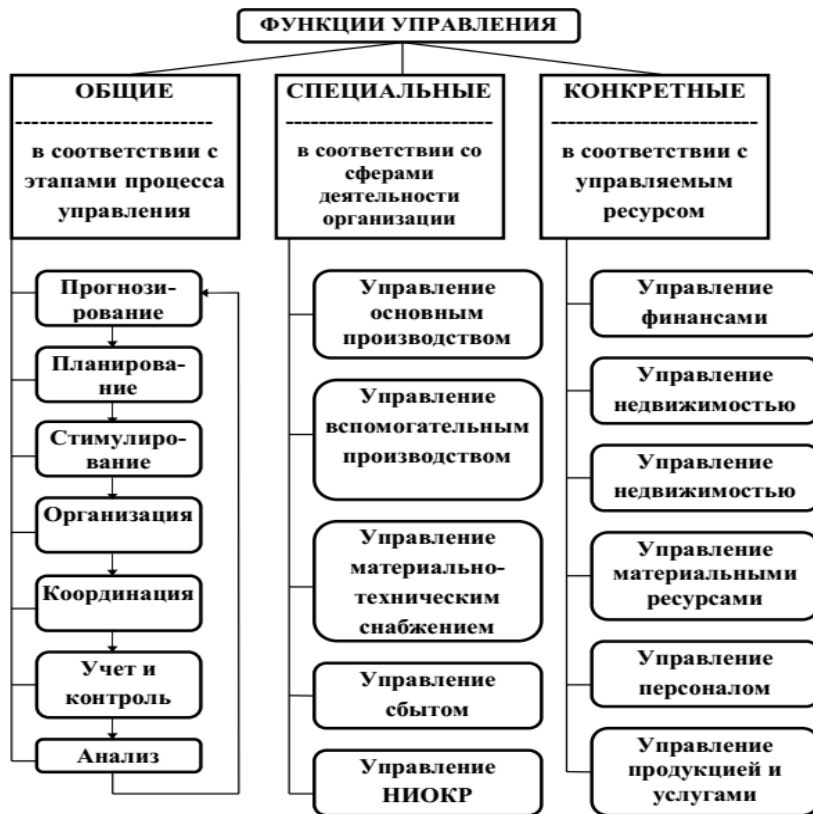
4.2 Функции менеджмента

Функция управления – это структурно обособленная, объективно необходимая управленческая деятельность, которая представлена как самостоятельный, особый ее вид.

Как вид управленческой деятельности, функция является частью управленческого труда, отраслью управленческой работы, которая характеризуется единством содержания выполняемых операций и процедур.

Поскольку каждая функция представляет собой сферу действия определенного процесса управления, то *система функций* – это совокупность взаимосвязанных во времени и пространстве видов деятельности, осуществляемых субъектом управления при целенаправленном воздействии на объект управления.

Функции, сопровождающие процесс управления вне зависимости от особенностей организации (форма собственности, назначение, размер и пр.), называют общими. Данные функции являются основой управленческой деятельности. Общие функции менеджмента, отражающие его содержание, были сформулированы в 1916 г. А. Файолем. В качестве таковых он выделил планирование, организацию, координацию, контроль и распорядительство. Сегодня к ним можно добавить мотивацию, информирование и развитие. Достижение поставленной цели требует не просто использования основных функций, а определенной их синхронизации, динамики приоритетов в функциях.



Планирование – основополагающая функция менеджмента, складывающаяся из ряда подфункций: целеполагание и прогнозирование, наделение полномочиями, программа действий и бюджетирование, установление критериев контроля.

Организация – это управленческая деятельность, которая направлена на упорядочивание процесса управления в целом. Организация распределяет функции, обеспечивает целесообразное построение определенных органов управления, определяет компетенции структурных подразделений. Задачами организации являются: формирование структуры организации с учетом размера, целей, персонала, технологии; утверждение определенных режимов работы подразделений организации, а также отношений между ними; обеспечение деятельности предприятия ресурсами (материальными, финансовыми, человеческими, информационными).

Для достижения целей организации в процессе совместной деятельности людей необходимо использование *координации* их сотрудничества. Выделяют следующие типы координации: о превентивную о устраняющую о регулирующую о стимулирующую

Распорядительство, по Файолю, состоит в том, чтобы в совершенстве знать работников, увольнять нерадивых, активизировать, воспитывать персонал, обеспечивая этим выполнение задания.

Контрольная функция менеджмента включает в себя проверку, оценку, корректировку результатов деятельности организации. Необходимо заблаговременно выявлять потенциальные проблемы и опасности, обнаруживать ошибки, отклонения от существующих стандартов.

Важнейшей функцией менеджмента является *мотивационная*. Она заключается в выборе наиболее подходящего способа воздействия на работников, чтобы обеспечить максимальную активность персонала и менеджеров в процессе достижения поставленных целей.

Информационная функция включает в себя сбор, обработку, анализ создание и пополнение базы данных, определение объема необходимых сведений, предоставление их руководству и персоналу в удобной для использования форме. Каждая из основных функций включает только ей присущие процессы, а также так называемые связующие процессы, которые участвуют во всех функциях.

4.3 Принципы управления

Общие принципы управления - это правила, которыми руководствуются при управлении объектами различной отраслевой принадлежности или специфики, т.е. они присущи всем системам управления, поэтому называются общими. Эта группа принципов отражает требования, предъявляемые к системам управления и в целом к управленческой деятельности.

Принцип единства политики и экономики.

При осуществлении хозяйственной деятельности общество не может не учитывать политических последствий тех или иных экономических мер на общественное развитие, на изменения в базисе и надстройке.

Научность.

Этот принцип определяет, что управленческая деятельность, формирование, функционирование, и развитие систем управления должны базироваться на основании данных науки, т.е. объективных законах и закономерностях.

Системность и комплексность.

Принципы системного подхода предусматривают изучение объекта управления и управляющей системы совместно и нераздельно. Системность означает необходимость использования системного анализа и синтеза в каждом управленческом решении. В системе управления неправильное, ошибочное решение можно свести на нет всю деятельность системы, привести к ее разрушению. Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы, учет всех направлений, всех сторон деятельности, всех свойств.

Принцип единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений.

Принцип единоначалия исходит из того, что у каждого подчиненного должен быть один непосредственный начальник, отдающий ему распоряжения, приказы, и отчитывается подчиненный только перед ним. Любое принимаемое решение должно разрабатываться коллегиально (коллективно). Это означает всесторонность (комплексность) его разработок и учет мнений многих специалистов по различным вопросам. Принятое

коллегиально решение проводится в жизнь под персональную ответственность руководителя организации.

Принцип централизации и децентрализации.

Централизация это когда люди, власть, ответственность, структуры подчиняются одному центру, одному лицу или какому-либо органу управления. Централизация позволяет обеспечить жесткую координацию звеньев в рамках системы управления.

Децентрализация происходит в результате передачи части власти, полномочий и ответственности, а также права принятия решения в пределах своей компетенции на более низкие уровни управления.

Принцип пропорциональности в управлении.

Данный принцип находит свое отражение в соотносительности управляющей и управляемой частей организации. Ее суть заключается в обеспечении взаимного соответствия между субъектом и объектом управления. Рост и усложнение объекта управления, к примеру, подсистемы производства, ведет к росту и усложнению субъекта управления (управляющей подсистемы). Уровень соответствия субъекта управления объекту управления может быть определен рядом показателей, таких как: соотношение численности управленческого персонала и рабочих; соотношение мощности вспомогательных и обслуживающих подсистем (информационной, математической, технической) потребностям функциональных подразделений) и т.д. Принцип пропорциональности в управлении актуален при нахождении и соблюдении правильного соотношения между коллегиальностью и единоначалием, организацией и самоорганизацией, централизацией и децентрализацией, что составляет круг важнейших задач управления.

Принцип единства распорядительства в управлении.

Рациональная структура управления - это структура, в которой установлена четкая персональная закреплённость полномочий распорядительства по каждому конкретному вопросу на каждом уровне и по отношению каждому объекту управления (подразделению или работнику), за конкретным руководителем. Однозначность закрепления полномочий распорядительства обеспечивает четкость функционирования управленческой вертикали. Каждый руководитель имеет полную ясность относительно пределов своей компетенции и действует в соответствии с этими представлениями.

Принцип экономии времени.

Принцип экономии времени требует постоянного уменьшения трудоемкости операций в процессе управления. Это прежде всего относится к информационным операциям по подготовке и реализации решений.

Принцип приоритета функций управления над структурой при создании организации и наоборот, *приоритет структур над функциями управления* в действующих организациях.

Принцип делегирования полномочий.

Принцип делегирования полномочий состоит в передачи руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.

Принцип обратной связи.

Суть принципа обратной связи заключается в том, что любое отклонение системы от её естественного или заданного состояния является источником возникновения в субъекте управления нового движения, направленного на то, чтобы поддержать систему в её заданном состоянии.

Принцип экономичности.

Это требование – правило управленческой деятельности, системы управления, определяющее: управление должно осуществляться с наименьшими затратами ресурсов, однако, не в ущерб его рациональности и результативности.

Принцип эффективности.

Этот принцип – требование к управленческой деятельности обеспечивать высокую результативность (прибыльность) функционирования объекта управления. Его количественная определенность может выражаться через показатели результативности деятельности объекта управления и дополняться соответствующими синтетическими показателями оценки самой управленческой работы.

Принцип мотивации.

Этот принцип утверждает, что управление может быть высоко результативным только при справедливом стимулировании персонала объекта и субъекта управления. Стимулирование осуществляется в двух основных формах – материальной и морально-психологической, причем они должны гармонично сочетаться между собой при ведущей и определяющей роли материальных факторов мотивации успешной деятельности.

4.4 Методы управления

Метод управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей

Методы классифицируются по различным (критериям) признакам:

- по масштабам применения — общие, распространяющиеся на всю деятельность организации, и частные, применяемые к отдельным составным частям этой организации или, наоборот, к внешней среде (потребители, посредники, конкуренты и др.);
- по отраслям и сферам применения (в торговле, промышленности, образовании и т.д.);
- по роли на различных этапах жизнедеятельности организации (методы вывода из кризиса, стабилизирующие, развивающие);
- по степени опосредованности воздействия — прямые и косвенные;
- по уровню обобщения управленческих знаний — методы теории и практики управления;

- по управленческим функциям — методы прогнозирования, планирования, организации, координации, мотивации, контроля);

В отношении критерия управления объектами и задачами, существует целый спектр методов управления. Разработаны методы финансового, антикризисного, инновационного менеджмента, методы управления рисками, производством, сбытом, коммуникациями, качеством, персоналом, проектами, малыми и крупными организациями, а также методы управления бизнес-процессами, взаимодействием бизнес-структур между собой и с клиентами и другие.

Наиболее распространенными методами управления персоналом являются: административные, экономические, социально-психологические.

Экономические методы менеджмента

Под экономическими методами понимается совокупность мер, обеспечивающих рациональное использование экономических законов и отношений в управлении.

Группа экономических методов довольно многочисленна. Они условно делятся на методы прямого (регулирование размера оплаты труда, цен, субсидирование и т.п.) и косвенного воздействия (предоставление различных льгот, преференций и т.п.).

К числу наиболее часто употребляемым в управленческой практике инструментам экономического воздействия относятся:

- формирование и корректировку системы оплаты труда;
- экономическое (материальное) стимулирование;
- финансирование программ и проектов;
- кредитование коллективов и сотрудников;
- анализ использованных капиталовложений;
- разнообразные методы экономического воздействия на внешнее организационное окружение (заказчиков, потребителей, поставщиков) и т.д.

Применение данных методов управления осуществляется путём использования экономических инструментов управления или разновидности управляющих воздействий субъекта управления, обеспечивающих выполнение применяемых управленческих решений.

На макроуровне к таким инструментам могут быть отнесены цены, тарифы, квоты, субсидии, кредиты, ставка процента, налоги и т.п.

На микроуровне применимы такие инструменты, как инвестирование, структура собственности, цены, скидки, надбавки, льготы, система и размер оплаты труда и т.д.

Административные (организационно-распорядительные) методы менеджмента

Основа существования этой группы методов заключается в необходимости правового обеспечения управления в соответствии с законодательством для защиты, как самой организации, так и её работников.

Целью их применения является обеспечение процесса производства и правовой ответственности за деятельность и результаты работы, их

применение осуществляется в форме организационного и распорядительного воздействия и предполагает:

- создание условий функциональных методов;
- формирование и совершенствование управленческих структур;
- создание трудовых коллективов;
- подготовка и проведение различных мероприятий для реализации целей организации.

Инструменты организационного воздействия

1. Регламентирование. Этот метод позволяет определить, чем должны заниматься руководитель и подразделение, какую деятельность осуществлять, т.е. разработать и зафиксировать задачи, функции, права, обязанности и ответственность. Итогом применения метода регламентирования становятся Положения, которые являются внутренними нормативными актами, организующими и регламентирующими деятельность организации. «Положение» даёт возможность зафиксировать не только основные аспекты деятельности, но и разработать критерии оценки результатов и систему стимулирования.

2. Нормирование. Определяет условия, при соблюдении которых работа считается выполненной. Реализуется метод через систему стандартов (описанных количественно и качественно желательных конечных результатов работы) и нормативов (ограничений, которые должны соблюдаться в процессе деятельности). Нормативы и стандарты весьма разнообразны и специфичны для различных организаций. К числу общих можно отнести производственные стандарты и нормативы, трудовые (разряды, ставки), финансовые (различные выплаты и компенсации), стоимостные (себестоимость продукции, цена реализации), транспортно-эксплуатационные (горючее, ремонт) и т.д.

3. Инструктирование. Определяет, как должна быть выполнена та или иная функция или обязанность в организации. Реализуется в форме должностных обязанностей и должностных инструкций. В должностных обязанностях определяются полномочия и ответственность конкретных исполнителей. Должностные инструкции определяют порядок и последовательность определённых работ (инструкции по работе с документами, разработке неготового плана или отчета).

Применение распорядительного воздействия предполагает:

- создание возможностей для руководителей по реализации своих властных полномочий;
- определение ответственности за выполнение тех или иных работ и применение к исполнителю, как меры поощрения, так и меры наказания по итогам выполнения указанных работ.

Распорядительное воздействие на практике реализуется через систему инструментов в виде распорядительных документов, подписанных руководителем и придающих юридическую силу управленческим решениям. К числу таких документов относят:

- приказ – требование решить какую либо задачу;
- распоряжение – требование выполнить какое-либо задание
- указание – требование выполнить какую-либо операцию или действие.

Социально-психологические методы менеджмента

Применение этой группы методов основано на необходимости изучения мотивов и условий деятельности коллектива и процессов, происходящих в нём, на требовании внимательного и бережного отношения руководителя к наиболее ценному ресурсу любой организации – трудовому потенциалу.

Основная цель использования социально-психологических методов состоит в поддержании баланса соответствия личных целей людей, пришедших в организацию, с общими организационными целями.

Использование данных методов управления позволяет руководителю обеспечить вклад в достижения организационных целей труда каждого отдельного работника.

Число таких методов очень велико, а их содержание разнообразно. Даже информирование коллектива на собрании о состоянии дел в организации является реализацией на практике социально-психологического метода, если руководитель поставит перед собой подобную цель.

К числу современных исследований социально-психологических методов относят моральное поощрение сотрудников, индивидуальные встречи с работниками, планирование социального развития коллектива, семинары, тренинги и т.д.

Также к числу данных методов можно отнести маневрирование трудовыми ресурсами (возможность переквалификации сотрудников внутри одной организации, чтобы избежать монотонности труда) и развитие деловой карьеры (подготовка квалифицированного резерва управляющих).

Среди методов разработки принятия управленческих решений используются такие социально-психологические методы управления, как метод «мозгового штурма» (групповой разработки вариантов решения проблемы) и метод «Дельфы» (независимая разработка или оценка вариантов решения в письменной форме).

Количество социально-психологических методов постоянно пополняется в процессе развития управленческой практики.

Тема 5. Организация деятельности как функция менеджмента

5.1. Общие положения. Понятие организационной структуры управления (ОСУ)

Организация как управленческая функция: установление постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия;

определении порядка и условий функционирования предприятия; процесс создания структуры управления, которая даёт возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей организации

Основные принципы выполнения организационной функции:

Определение и детализация целей фирмы, выявленных в ходе планирования;

Определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей;

Поручение различных задач сотрудникам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения (разделение труда);

Координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений;

Единство цели — каждый член организации работает на общее благо;

Норма (масштаб, размах) контроля или управляемости — каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников.

Организационная структура - логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Принципы проектирования организационных структур управления (ОСУ)

- соответствие целям и задачам организации, подчиненной производству и его потребностям.

- оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;

- определение полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;

- поддержание соответствия между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью — с другой;

- принцип гибкости (адаптивности) структура должна иметь способность своевременно реагировать на изменение внутренней и внешней среды.

- принцип обеспечения контроля (управляемости) для линейных руководителей и связанного с ним удлинения иерархической лестницы по мере увеличения размеров организации.

- принцип экономичности: структура должна иметь столько уровней управления и функциональных подразделений, сколько может обеспечить эффективное функционирование организации.

- соответствие социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Существующие типы организационных структур управления подразделяются на бюрократический и органический. В основе такого деления лежат специфические особенности организационных структур,

позволяющие выявить рациональные сферы их использования и перспективы дальнейшего развития.

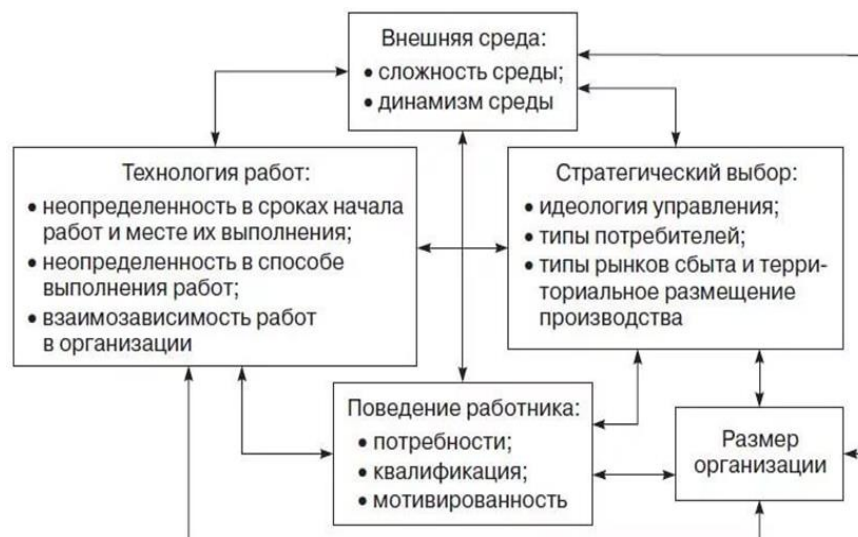
Бюрократическая организационная структура характеризуется централизацией управления, большой сложностью и большим числом подразделений по горизонтали, глубокой регламентацией должностных требований, прав и обязанностей, вертикальными потоками директивной информации, связанной с отдачей приказов и распоряжений и отчетами об их исполнении, низким уровнем участия работников в выработке и принятии управленческих решений.

Системы управления бюрократического типа имеют ярко выраженную иерархическую структуру, которая построена по линейному, линейно-штабному, линейно-функциональному и дивизионному признакам. Такой тип структур не способствует росту потенциала людей ввиду преувеличения значимости стандартизированных правил, процедур и норм, ограничивает взаимодействие с клиентами и людьми. Все это приводит к тому, что утрачивается гибкость поведения, отсутствие которой сказывается и во взаимоотношениях внутри предприятия, и обмене информации, и координации деятельности различных его подразделений.

Органический тип в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, имеет большую самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях, небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, менее формализован. Формы и стиль общения в органических структурах преобладают партнерские, совещательные решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах, традициях.

Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные, венчурные, инновационные и др.

5.2 Факторы проектирования организаций



Все *составляющие* (факторы) *внешней среды* можно *характеризовать* двумя параметрами - сложностью и изменчивостью.

Сложность – количество и схожесть составляющих внешней среды, воздействующих на организацию.

Изменчивость – частота изменения факторов внешней среды, воздействующих на организацию.

Сочетания этих параметров определяют структуру организации.

В ситуации низкой неопределенности:

- нет необходимости корректировать стратегию предприятия;
- взаимодействие с внешней средой упрощено.

В ситуации умеренной неопределенности:

- большое количество факторов воздействия внешней среды на организацию приводит к необходимости создания особых подразделений, взаимодействующих с внешней средой.

В ситуации умеренно высокой неопределенности:

- увеличение скорости и частоты изменения факторов внешней среды приводит к необходимости постоянной корректировки стратегии организации.

В ситуации высокой неопределенности:

- большое число факторов внешней среды, воздействующих на организацию, а также высокая частота изменения этих факторов усложняет структуру организации и требует создания подразделений, взаимодействующих с внешней средой и прогнозирующих ее изменения, а также подразделений, корректирующих стратегию организации.

Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям: разделение труда и группировка работ по подразделениям. При формировании подразделений необходимо учитывать три основных момента:

- неопределенность в сроках начала работ и месте их выполнения
- неопределенность в способе выполнения работы
- взаимозависимость работ

Чем проще взаимозависимость работ, тем проще может быть структура организации. Наличие большого числа связанных и групповых взаимозависимостей в работе требует от организации больших усилий по интеграции (объединению) ее частей, усложнения общей структуры вплоть до перехода к матричным элементам, например, к целевым и проектным группам.

Стратегический выбор руководства в основном определяется отношением к потребителям.

Взаимосвязь между стратегией и организационным дизайном представлена на рисунке 5.1



Структура должна отражать цели и стратегию организации, поэтому для достижения поставленных целей смена стратегии должна сопровождаться перепроектированием организации.

5.3 Элементы структуры организации

Структура организации определяется следующими элементами:

- разделение труда и специализация;
- департаментизация;
- иерархия.

Горизонтальная специализация – поэтапное разделение работ в организации, начиная с поступления ресурсов и заканчивая выходом продукции.

Вертикальная специализация – разделение труда по уровням иерархии в организации.

Департаментизация – группирование схожих работ и их исполнителей.

Линейная департаментизация – группирование только исполнителей, независимо от характера работ.

Такой подход обычно применяется, когда выполняемые работы однотипны.

Функциональная департаментизация – специализированные работы и их исполнители группируются вокруг ресурса (отдел планирования – ресурс время, отдел кадров – ресурс люди, отдел финансов – ресурс деньги и т.п.).

Преимущества:

- эффективная работа функциональных отделов;
- упрощается подготовка кадров.

Недостатки:

- функционализм (размывается общая цель);
- любая смежная проблема требует вмешательства руководства.

Дивизионная департаментизация – группирование работ и их исполнителей по принципу схожести результата. Это реакция бизнеса на меняющуюся внешнюю среду.

Особенностью данного подхода является создание относительно автономных частей в организации, ориентированных на продукт, программу или проект, потребителя или рынок. В рамках подхода широко используется складывающаяся взаимозависимость между частями организации.

Преимущества дивизионной департаментизации:

- руководство освобождается от текучки и появляется время для решения стратегических задач;

- заинтересованность исполнителей в конечном результате;
- сплоченность исполнителей для достижения результата.

Недостатки:

- противопоставление целей реализации продукта общим целям организации;
- неэффективность использования ресурсов;
- затруднен контроль сверху;
- множество ролей ведет к увеличению стресса.

Матричная департаментизация – сбалансированный компромисс функциональной и дивизионной департаментизацией. Отличительной чертой матричной департаментизации является формальное наличие у работников одновременно двух начальников, обладающих равными правами. Эта система двойного подчинения базируется на комбинации двух начал: - функционального и дивизионного.

Преимущества матричной департаментизации:

- высокая эффективность с точки зрения реализации продукта и экономии ресурсов;
- способствует принятию оптимальных решений;
- формируются и укрепляются горизонтальные связи;
- высокая квалификация работников.

Недостатки:

нарушен принцип единоначалия (напряжение, неопределенность, стресс);

трудна во внедрении.

Иерархия – означает расположение уровней управления в порядке подчиненности.

Уровень управления – часть организации в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования (пример: директор, управление, цех, участок, бригада). Количество уровней управления определяет этажность организации. Большая этажность ведет к потере информации, ухудшению контроля. Малая этажность ведет к потере управляемости по причине слишком большого числа подчиненных.

5.3 Координация элементов структуры

Координация элементов структуры организации – совокупность устойчивых управляющих и информационных связей между элементами, реализующих стратегию организации.

Составляющие координации:

- масштаб управляемости и контроля;
- связи в организации;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

Масштаб управляемости – количество подчиненных, которым может эффективно управлять руководитель.

Масштаб управляемости ограничен возможностями руководителя эффективно перерабатывать информацию, поступающую от подчиненных.

Выделяются два типа масштаба управляемости:

- узкий;
- широкий.

Узкий масштаб управляемости характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя, что ведет к увеличению этажности организации.

Преимущества:

- простой контроль за непосредственными подчиненными;
- сравнительно простой информационный обмен на одном уровне управления.

Недостатки:

- с увеличением этажности увеличивается искажение распорядительной и отчетной информации, передаваемой по линейным и функциональным связям.

Широкий масштаб управляемости – максимально возможное количество подчиненных и минимальная этажность.

Оптимальность масштаба управляемости зависит от многих факторов, как внутренних, так и внешних. Каждый руководитель сам выбирает масштаб управляемости.

Связи в организации (рис. 5.3) :

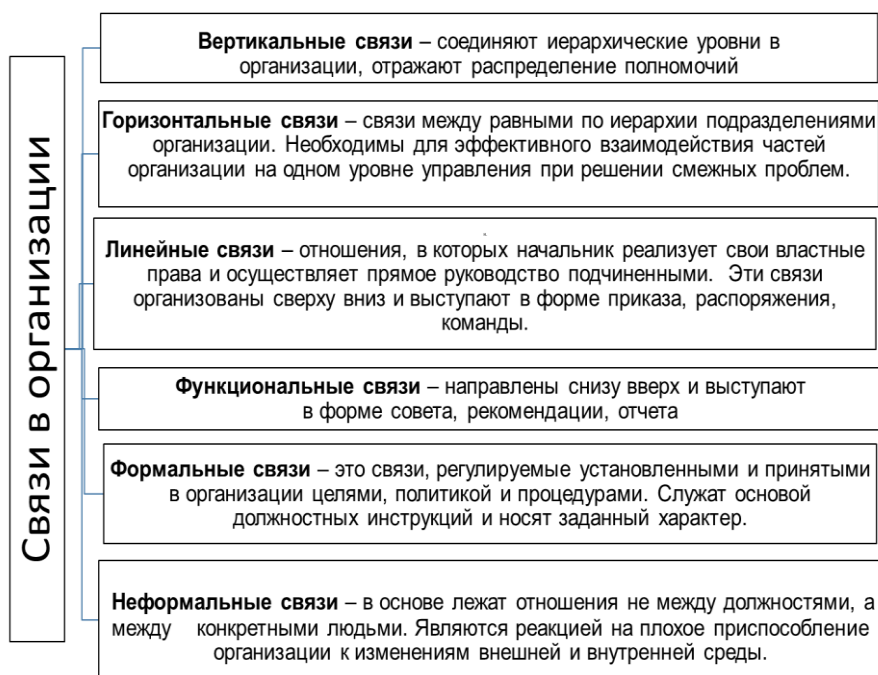


Рисунок 5.3 Связи в организации

Принципы распределения прав и ответственности:

1. Принцип единства подчинения.
2. Принцип двойного или множественного подчинения.

Принцип единства подчинения заключается в том, что работник получает распоряжения, относящиеся к выполняемой работе, только от одного начальника. Согласно этому принципу права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя.

Такая система отличается высокой четкостью и фиксацией прав и ответственности руководителя каждого уровня.

Недостатки:

- в рамках функциональной департаментизации ослабляются функциональные права;
- инерционная в экстремальных ситуациях.

Двойное или множественное подчинение – права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей. При такой системе права и ответственность расплывлены между многими уровнями организации, зоны самостоятельного принятия решения практически отсутствуют, что значительно снижает инициативу руководителей, но в кризисной ситуации такая система очень эффективна за счет малой инерционности.

Централизация – концентрация прав принятия решений, сосредоточение внешних полномочий на верхнем уровне руководства организацией.

Децентрализация – передача ответственности за ряд ключевых решений и передача, соответствующих этой ответственности, прав на нижние уровни управления организацией.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией – это проблема выбора оптимальной конструкции организации. При проектировании организации на выбор между централизацией и децентрализацией могут влиять следующие факторы:

1. Капиталоемкость принимаемых решений – в регулирующих документах организации указывается конкретная сумма, в пределах которой руководитель уровня может принимать самостоятельные решения.
2. Размеры предприятия.
3. Философия управления руководящего состава.
4. Стремление частей организации к самостоятельности.
5. Наличие соответствующих кадров.
6. Развитие техники контроля.
7. Степень разделения труда в организации.
8. Тип предпринимательства.
9. Изменения внешней среды.

Дифференциация – означает деление в организации работ между ее подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения.

Интеграция – уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение общей цели с учетом требований, предъявляемых внешним окружением.

Степень дифференциации частей организации отражает уровень конфликта между ними, а интеграционный механизм снижает этот уровень. Тем самым повышается эффективность организации при взаимодействии с внешней средой

5.4 Типы организаций по уровням взаимодействия с внешней средой

Механистический тип характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации.

Такой тип организации может эффективно действовать в условиях несложной и нединамичной внешней среды. Свои преимущества, а именно: универсальность, предсказуемость и производительность, - организация механистического типа может реализовать при следующих условиях:

- общая цель организации, и ее задачи известны и достаточно просты, для того чтобы выполнить их с использованием централизованного планирования;
- работа в организации может делиться на отдельные операции;
- исполнение работы достоверно измеряется;
- денежное вознаграждение мотивирует работника;
- власть руководителя признается как данная свыше и законная.

Пример: военизированные организации, крупное производство.

Органический тип характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней управления.

Организации такого типа эффективны в условиях сложного и динамичного внешнего окружения и характеризуются:

- неопределенностью целей и задач;
- широкой специализацией в работе;
- размытостью уровней управления;
- неформальностью отношений.

Пример: среднее и мелкое производство товаров народного потребления, торговля, проектные организации.

Сравнение иерархических и адаптивных организационных структур по наиболее значимым критериям в таблице 5.1

Таблица 5.1 Сравнение механистических и органических структур

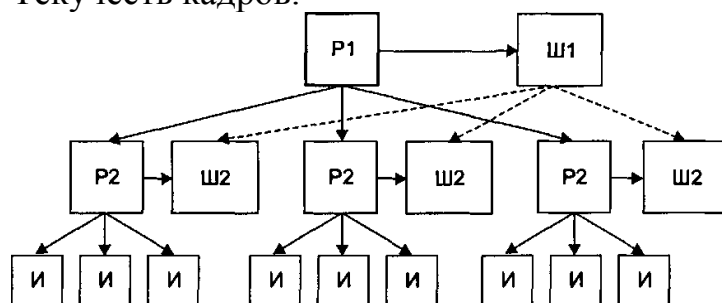
Критерий сравнения	Механистическая (иерархическая)	Органическая (адаптивная)
1. Характеристика иерархии управления	жесткая иерархия, уровни управления четко определены	отсутствие четкости в иерархии управления
2. Характеристика развития вертикальных и горизонтальных связей	сильно развитые вертикальные связи	преобладают горизонтальные связи
3. Тип руководства	постоянный, моноцентрический	полицентрический, смена лидеров по ситуации
4. Формализация применяемых правил и процедур	жесткая формализация правил и процедур	нет жесткой формализации правил и процедур
5. Формализация отношений управленческого персонала	узко определенные обязанности, права и ответственность	широко определенные обязанности, права и ответственность
6. Разделение управленческого труда	узкая специализация деятельности, жесткое и постоянное закрепление функций	широкая специализация деятельности, временное закрепление функций
7. Характеристика применения управленческих решений	централизация принятия решений	децентрализация принятия управленческих решений

5.5 Типы организаций по взаимодействию между подразделениями внутри организаций

Традиционная организация является комбинацией линейной и функциональной департаментизации. Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие специализированные функциональные подразделения: кадры, финансы, план, снабжение, сбыт.

Проблемы, возникающие по мере роста таких организаций:

1. Увеличение масштаба управляемости чревато ростом неуправляемости организации.
2. Ограничение горизонтальных связей.
3. Плохая адаптация к изменениям внешней среды.
4. Текучесть кадров.



Ш1 — штаб специалистов при руководителе высшего уровня; Ш2 — штабы специалистов при руководителях второго уровня (пунктирными стрелками обозначены функциональные связи)

Рисунок 5.4 Упрощенная схема линейно функциональной структуры.

По этому принципу организована работа таких отделов, как планово-экономических, маркетинга, организации и оплаты труда, бухгалтерии и кадров и др. Чем крупнее предприятие, тем более разветвленным аппаратом оно располагает.

Линейно - функциональная структура имеет как преимущества, так и недостатки (табл. 5.2)

Таблица 5.2 Преимущества и недостатки линейно - функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
1)освобождение линейных руководителей от глубокого анализа проблем; 2)более глубокая подготовка планов и решений, связанная со специализацией работников; 3)стимулируется деловая и профессиональная специализация; 4)упрощается работа линейного руководителя; 5) возрастает удельный вес перспективных решений.	1)на крупном предприятии удлиняется цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя; 2) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между линейными подразделениями; 3) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации. 4)чрезмерно развита система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

Дивизиональные организационные структуры. Сущность дивизиональных структур состоит в том, что с ростом размеров, расширением рынков сбыта, внедрением новых технологий, повышением изменчивости внешней среды происходит выделение управленческих звеньев, которые специализируются по видам товаров (продуктовая структура), по группам потребителей, географическим регионам (территориальному признаку).

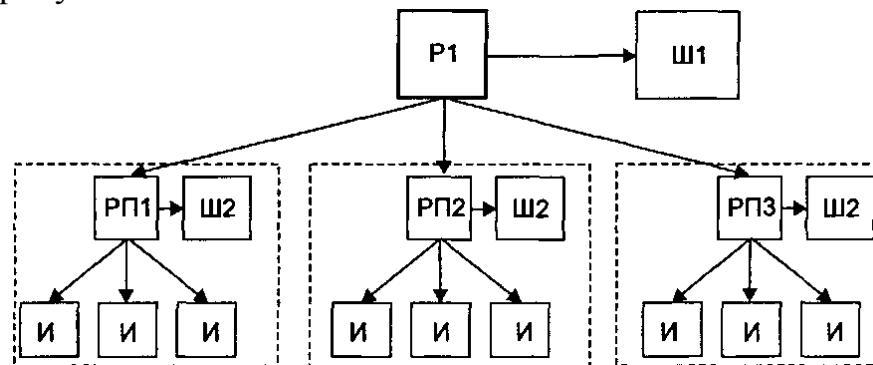
При таком подходе внутри каждого отделения формируется собственный функциональный аппарат управления, который взаимодействует с центральным штабом и функциональным аппаратом в центре. Следует иметь в виду, что продуктовая структура становится полезной, если для предприятия возникает объективная необходимость в координации различных видов деятельности по производству какого-либо продукта, так как она позволяет достичь большей согласованности действий и более оперативного обслуживания потребителя продукции.

Территориальная структура полезна для крупных организаций, когда аналогичные деловые операции проводятся в различных регионах.

Преимущества: организация дивизиональных структур ориентирована на освоение новых рынков и новых технологий; способствует росту предприятия, повышает самостоятельность и степень ответственности руководителей за свою деятельность; создает хорошие предпосылки для расширения знаний и служебного роста.

Недостатки: возникает вероятность дублирования деятельности; недостаточная информированность и общение между специалистами различных подразделений и центральными службами.

Упрощенная схема дивизиональной структуры по типам продукции приведена на рисунке 5.4.



РП1, РП2, РП3 — руководители филиалов (блоков) (контурные рамки обозначают обособление подразделений в структуре)

Рисуно 5.5 Упрощенная схема дивизиональной структуры.

Матричная организация реализует матричную департаментизацию. Матричные организации эффективно функционируют только при органическом подходе, который обеспечивает большие возможности при проектировании горизонтальных и неформальных связей, являющихся атрибутами матричной департаментизации. Матричная структура управления помогает решать проблемы координации и связывать воедино деятельность звеньев базовой структуры и временных групп (рис.7.5).

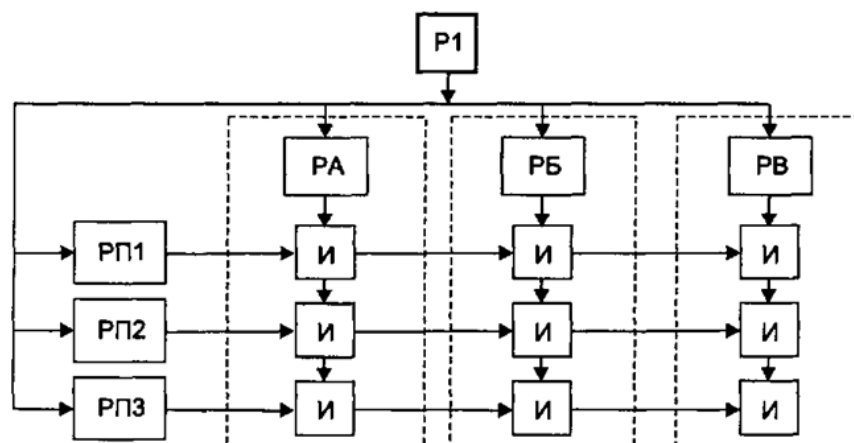


Рисунок 5.6 Упрощенная схема матричной структуры

Она представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы (РА, РБ, РВ), которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта (РП1, РП2, РП3), с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: постоянными членами проектной группы и другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов.

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности.

Преимущества: возможность быстро адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям деятельности предприятия; подъем творческой инициативы руководителей и специалистов; рациональное использование кадров, усиление контроля за решением отдельных программ проекта, повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов; сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования части полномочий.

Недостатки: дороговизна и сложность матричной структуры для практической реализации: для ее внедрения нужна длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура; сложная структура соподчинения, трудности в приобретении навыков для работы по новой программе, практически отсутствует контроль по уровням управления и др.

5.5 Новые типы организаций

Прогресс информатизации разрушил замкнутость организаций. Появились новые типы организаций:

1. Эдхократические.
2. Многомерные.
3. Партиципативные.
4. Предпринимательского типа.
5. Организации, ориентированные на рынок.

Эдхократическая организация — это организация с высокой степенью свободы в действиях работников при решении возникающих проблем.

Ключевыми элементами эдхократической конструкции являются:

- работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества и эффективной совместной работы;
- работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют эффективно взаимодействовать друг с другом;
- структура организации органическая, преобладают неформальные и горизонтальные связи;
- иерархическое построение постоянно меняется;
- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях;
- система вознаграждения основана на вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе. Пример: консультации, компьютерные фирмы, медицина, НИОКР.

Многомерная организация основана на автономных рабочих группах, выполняющих задачи:

- обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- производство для конкретного потребителя или рынка;
- обслуживание конкретного потребителя.

Эти автономные группы получают статус центра прибыли. Бюджеты разрабатываются самими подразделениями, руководство только инвестирует в них средства.

Основные преимущества многомерных организаций:

- отсутствует необходимость в проведении реорганизаций;
- подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения других подразделений;
- полномочия максимально делегируются при ведущей роли руководителя организации;
- к каждому подразделению применяется унифицированная, четко фиксируемая и легко измеряемая мера эффективности – получаемая прибыль.

Партисипативная организация – это организация, построенная на участии работников в управлении, которое предполагает:

- участие в принятии решений;
- участие в установлении целей;
- участие в решении проблем.

Различаются три степени участия:

- выдвижение предложений;
- выработка альтернатив;
- выбор окончательного решения.

Первая степень не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию. Вторая степень требует появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать проблему. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу.

Третья степень предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов (научно-технического, технико-экономического и управленческого характера). Решения таких советов нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются.

Преимущества партисипативных организаций:

- повышается качество принимаемых решений;
- улучшается анализ внешней среды;
- развивается творческое отношение к труду;
- улучшаются коммуникационные связи по вертикали и горизонтали;

Появляется чувство собственника у работников, тем самым повышается мотивация деятельности;

- улучшается трудовая мораль.

Проблемы:

- коллективный контроль действий руководителя развивает у него популистские качества;
- партисипативные структуры трудно перестраиваются.

Предпринимательская структура – это организация ориентированная на развитие путем:

- создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе в условиях поиска и реализации всех имеющихся возможностей;
- мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание экономических ценностей.

Действует в условиях постоянной балансировки между выгодой и риском.

Характеристики предпринимательской организации:

1. Больше рассчитывает на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы.
2. Реализация возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе.
3. Структура управления характеризуется малым количеством уровней и гибкостью.
4. Деятельность организации оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности.
5. Мотивация деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата.
6. Базируется на индивидуальной инициативе.
7. Развивается по многим направлениям.

Организация, ориентированная на рынок – характеризуется группированием всех ее частей вокруг рынка. По характеру взаимодействия с внешней средой это органический тип. По характеру взаимодействия частей организации – это либо развитая дивизионная, либо реальная матричная

структура. По характеру взаимодействия с человеком – это индивидуалистская организация.

Структура рыночно ориентированной организации:

1. Связи формируются под воздействием отношений организации с потребителем, а не между функциями.
2. Вместо жесткой иерархии – автономные группы со статусом центра прибыли.
3. У руководства только ключевые функции: исследование, кадры, финансы.
4. Система сквозного планирования и доведение всей информации до каждого работника.
5. Решения максимально приближены к потребителю – уровень автономных групп.

Тема 6. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

6.1 Внутрифирменное планирование.

Внутрифирменное планирование представляет собой комплекс необходимых расчётов производственно-экономического характера, направленных на установление и реализацию долгосрочных и текущих целей производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия в определённые плановые периоды времени.

Планирование – это одна из функций управления, обеспечивающая основу всех управленческих функций.

Планирование (широкий смысл) – процесс предопределения будущего желаемого состояния объекта исследования при одновременном установлении путей, способов, средств и сроков достижения желаемого результата.

Планирование (узкий смысл) – составление специальных документов – планов, опирающихся на прогнозы развития организации и создающих основу для конкретных действий на всех её уровнях.

Планирование охватывает различные периоды и во времени носит прогнозный (>15 лет), долгосрочный (< 15 лет), среднесрочный (1–5 лет), краткосрочный (< 1 года) и оперативно-календарный (1 месяц) характер.

Планирование в организации необходимо для решения следующих задач, таких как:

- 1) обеспечение целенаправленного развития объекта в целом и всех его структурных подразделений и элементов;
- 2) перспективная ориентация и раннее распознавание проблем функционирования, разработка мер, направленных на поддержку благоприятных или сдерживание отрицательных тенденций;

3) координация деятельности организации или структурных подразделений;

4) мотивация и стимулирование трудовой активности персонала;

5) информационное обеспечение процесса управления.

Принципы планирования – это общие правила, соблюдение которых создает предпосылки для эффективной работы организации и уменьшает возможность получения отрицательных результатов:

– научности (процесс планирования на основе научных методов);

– единства (системный характер; наличие единого направления развития всех составных частей системы);

– участия (участником плановой деятельности становятся разные люди, группы людей и подразделения);

– непрерывности (процесс планирования должен осуществляться постоянно);

– гибкости (возможность пересмотра планов);

– точности (необходимость точности, конкретизации и детализации плана, его разделов и показателей);

– реальности (планы должны быть выполнимыми и обоснованы экономическими расчётами и наличием ресурсов);

– преемственности (взаимосогласование и увязка плановых показателей долго-, средне-, краткосрочных и оперативных планов).

Выделим этапы процесса разработки планов:

1) анализ и оценку внешней и внутренней среды (сбор информации, прогнозирование будущего состояния среды, оценку реального положения в ней объекта планирования);

2) установление ориентиров деятельности, комплекса целей и задач;

3) формирование различных вариантов стратегии (производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее изучение; разрабатывается окончательный вариант стратегического плана деятельности);

4) осуществление среднесрочного планирования (среднесрочные планы и программы);

5) на основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования разработку годовых оперативных планов и проектов;

6) доведение новых решений до исполнителей в виде планов, плановых заданий, нормативов, сроков, показателей;

7) определение предпосылок для корректировки существующих планов или формирования новых планов в случае несоответствия результатов реализации соответствующим плановым показателям;

8) определение предпосылок для формирования новых плановых программ, в которых будет учитываться выполнение плановых заданий и наличие расхождений между плановыми показателями и фактическим их выполнением.

Выделяют следующие элементы планирования:

а) прогнозирование – метод научно-обоснованного предвидения

возможных направлений будущего развития организации, рассматриваемого в тесном взаимодействии с окружающей ее средой.

Результатом прогнозирования является прогноз будущего (результаты деятельности, изменения внутренней среды или внешнего окружения), который используется как основа планирования.

Прогноз – система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии организации и её окружения;

б) *моделирование* – возможность теоретического воссоздания различных ситуаций в организации в течение планируемого периода путём конструирования различных моделей. *Модель* – представление предмета, системы или идей в абстрактной, упрощающей форме;

в) *программирование* – создание условий для перевода режима функционирования организации в новый заданный режим деятельности путём разработки обоснованной программы, имеющимися ресурсами и выбора средств и методов управления.

Целевая программа – система мероприятий, ориентированных в пространстве и времени, согласованных по содержанию, срокам, исполнителям, обеспеченных необходимыми ресурсами.

6.2 Типы планов

В практической деятельности организаций существуют различные формы планирования, использующие соответствующие им методы, и виды планов. *В зависимости от содержания, целей и задач, а также в зависимости от длительности планового периода можно выделить следующие формы планирования:*

- долгосрочное планирование;
- среднесрочное планирование;
- краткосрочное (текущее или оперативное) планирование.

Долгосрочное планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности организации и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми для этого ресурсами. Долгосрочное планирование охватывает период 5-10 лет и более, относится к предприятию в целом, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на привлечении значительных ресурсов [3, с.291].

Среднесрочные планы охватывают период в 2-5 лет. Такой план обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения конкретных ресурсов. В среднесрочном плане приводятся детальные сведения по всей номенклатуре продуктов, данные о капиталовложениях (инвестиции в основной капитал) и источниках финансирования. Среднесрочные планы относятся к предприятию в целом, а также к его отделениям, дочерним компаниям и другим структурным

подразделениям, определяющим основные направления предпринимательской деятельности предприятия.

Краткосрочное (текущее) планирование заключается в определении промежуточных (краткосрочных) целей и задач. Горизонт планирования составляет 1 год. При этом детально разрабатываются средства и способы решения всех предусмотренных планом задач, использование конкретных ресурсов, в том числе внедрение новой технологии. Основными звеньями текущего производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые, годовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, определенных перспективным и среднесрочным планированием. Краткосрочные планы отражают деятельность подразделений и предприятия в целом [4, с.80].

Однако каждая из этих форм имеет свои разновидности. Форма долгосрочных планов включает разработку перспективного и долгосрочного стратегических планов организации. Среднесрочное планирование предусматривает формирование среднесрочного стратегического и оперативного планов.

Реализация среднесрочных и текущих планов осуществляется через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются по каждому отдельному подразделению (по видам деятельности, продуктам и бизнесам) на соответствующий период, а затем консолидируется в единый бюджет или финансовый план организации (предприятия). Основу бюджета составляет прогноз продаж и оценка издержек на производство и реализацию продукции и услуг. Бюджет организации охватывает все стороны ее деятельности и базируется на планах отделений и других структурных образований предприятия (корпорации). Поэтому план и бюджет являются также средством координации работы всех звеньев организации.

Различают три типа текущих планов:

- функциональные планы – необходимы для внедрения управленческих решений в различных функциональных сферах производства, подверженных стремительным изменениям. Они описывают действия, которые стоит предпринять в ближайшем будущем в конкретной сфере производства. Данные планы обычно содержат перечень ближайших целей и временные рамки для их достижения;

- единовременные планы – обычно создаются в связи с внедрением какого-либо проекта или программы, выполняющих вспомогательную роль во внедрении общей стратегии, содержат указания по осуществлению действий, носящих разовый характер;

- стабильные планы – это директивы, направленные на увеличение общей эффективности на основе простейших принципов организации. Они обычно содержат разработку конкретных указаний для регулярно повторяющихся операций типичных производственных процессов, которые не подвержены изменениям в долгосрочном периоде.

Состав и сочетание различных видов планов в рамках отдельной организации формируются исходя из принятой в ней концепции планирования. Наиболее существенными факторами, определяющими систему планов в организации, являются организационная структура и профиль деятельности организации, состав осуществляемых производственных процессов, уровень кооперации при их выполнении, масштабы и постоянство планируемой деятельности.

Тип планирования и акцент, который делает менеджер в процессе планирования, зависят от его положения в организационной иерархии фирмы, то есть процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации.

Иерархичность формирования системы планирования обуславливает следующие виды планирования

- *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.

Все три типа планов составляют общую систему, которая называется генеральным или общим планом, или бизнес-планом функционирования организации.

В зависимости от видов хозяйственной деятельности разрабатываются планы:

- научных исследований и опытно-конструкторских работ (план НИОКР);

- производства конкретных товаров, услуг или их компонентов (производственный план);

- продаж в объемном и/или количественном выражении (план сбыта или реализации товаров, услуг);

- выполнения определенных показателей финансовой деятельности (финансовый план);

- материально-технического обеспечения производства (план МТО);

- осуществление инвестиций (план капитальных вложений);

- план технического перевооружения и другие планы.

Процесс планирования независимо от вида планов состоит из:

- постановка задачи планирования;

- разработка плана;
- реализация планового решения.

6.3 Сущность и необходимость стратегического управления

В общем виде стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся их внешних условиях.

Стратегическое управление — область деятельности высшего руководства организации, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организации, постановке целей, распределении ресурсов и всего того, что дают организации конкурентные преимущества.

Организация, осуществляющая стратегическое управление, исходит из следующих основных предпосылок:

- наличие представления о том, чего желательно достичь в будущем;
- основной источник проблем находится вне организации;
- организация должна иметь возможность своевременно распознавать проблемы и использовать для этого соответствующий механизм их решения;
- управленческая реакция на опасности и угрозы должна следовать не после того как они осуществились, используя принцип «тушения пожаров», а до их проявления; центр тяжести управления в организации должен сместиться в сторону действий по их недопущению и минимизации потерь, если избежать опасностей и угроз невозможно;
- потенциал организации должен быть «подстроен» под открывающиеся возможности и стратегические задачи с тем, чтобы на основе разработки целей и своевременной их корректировки обеспечить необходимые позиции на рынке товаров и услуг;
- текущее управление есть продолжение, конкретизация стратегического управления; оно должно осуществляться в рамках действующей стратегии организации.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не универсален и его нельзя применять в любых ситуациях для решения любых задач.

Во-первых, стратегическое управление не дает, да и не может дать, точной и детальной картины будущего.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начался процесс стратегического управления.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана.

Таким образом, стратегическое управление — это не четко определенный образ действий и тем более не конкретный план работ. Стратегическое управление — это концепция выживания в определенных условиях. Оно дает более или менее (в зависимости от используемой методологии, располагаемых ресурсов, качества выполнения работ и других факторов) конкретное представление о том, какой должна стать организация в будущем: какой будет ее окружение, какую позицию она займет на рынке, какие приобретет конкурентные преимущества, какие изменения ей предстоят.

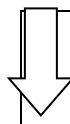
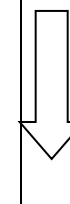
9.3 Типовые стратегии: классификация и условия применения

Корпоративная стратегия (базовая) – это общий план управления диверсифицированной компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных отраслях и подходы к управлению отдельными видами деятельности

Экономическая стратегия — это совокупность рациональных приемов достижения целей в условиях нестабильности внешней среды. Если цели организации определяют то, к чему организация стремится и что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким образом, с помощью каких действий возможно достижение целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения.

Процесс формирования стратегии осуществляется в три этапа:

ЭТАП 1 Формирование общей стратегии организации		
<u>1 Стратегия роста</u> осуществляется за счет значительного повышения краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстроменяющимися технологиями.		
1.1 <i>Стратегия концентрированного роста</i>, при которой организация не меняет отрасли <u>1.1.1 концентрированная круговая диверсификация.</u> Стратегия предполагает усиление позиций фирмы на освоенном рынке (увеличение доли рынка) и для ее осуществления требуются серьезные маркетинговые усилия. Возможно осуществление «горизонтальной интеграции», при которой организация пытается установить контроль над своими конкурентами; <u>1.1.2 стратегия развития рынка</u>, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта; <u>1.1.3 стратегия развития продукта</u>, предполагающая рост за счет производства усовершенствованного, модифицированного продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.	1.2 <i>Стратегия интегрированного роста</i> предполагает рост за счет изменения положения организации в технологической цепочке производства продукта и распределения его на рынке — от производства сырья и полуфабрикатов до реализации продукта на рынке внутри отрасли. <u>1.2.1 стратегия движения «назад»</u> (стратегия обратной вертикальной интеграции) направлена на усиление позиций организации на рынке за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур; <u>1.2.2 стратегия движения «вперед»</u>, или стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, предполагает приобретение организацией систем распределения или фирм-потребителей, или усиления контроля ими.	1.3. <i>Стратегия диверсифицированного роста</i> актуальна, когда организация не может далее развиваться на освоенном рынке сданным продуктом в рамках данной отрасли. <u>1.3.1 центрированной диверсификации:</u> при сохранении существующего производства в центре бизнеса используются возможности уже освоенного рынка и имеющиеся технологии для производства новых продуктов; <u>1.3.2 горизонтальной диверсификации:</u> осуществляется поиск возможностей роста на освоенном рынке за счет новой продукции, которая требует новой технологии. Новый продукт ориентирован на имеющуюся систему сбыта, на потребителя основного продукта, т.е. новый товар должен быть сопутствующим уже производимому продукту; <u>1.3.3 конгломеративной диверсификации:</u> развитие организации за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми. Новые продукты реализуются на новых рынках.
<u>2 Стратегии ограниченного роста</u> Характерно установление целей от достигнутого уровня, скорректированных с учетом инфляции. Эта стратегия применяется в зрелых отраслях со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением.		

	<u>3. Стратегия сокращения</u> принимается в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой.		
	3.1 Стратегия разворота. Используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Это означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста.	3.2 Стратегия отделения. Если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, то производится отказ от него — продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую организацию.	3.2 Стратегия ликвидации. В случае достижения критической точки — банкротства — происходят уничтожение организации, распродажа ее активов. Данная разновидность стратегии наиболее нежелательна, так как создает неудобства и несет убытки как для собственников(акционеров), так и для работников организации.
	<u>4 Стратегия стабилизации</u> применяется в условиях нестабильности объемов продаж и прибыли и направлена на достижение более или менее постоянных объемов доходов и последующего увеличения прибыльности. После успешного осуществления данной стратегии применяется стратегия роста.		
	<u>4 Стратегия выживания</u> применяется в условиях значительных изменений окружающей среды, когда ранее конкурентоспособная организация вынуждена искать новое применение своему потенциалу.		
	<u>ЭТАП 2 Деловая (конкурентная) стратегия организации</u> нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если организация занята только одним видом бизнеса, то деловая стратегия является частью ее общей стратегии. Если организация включает в себя несколько деловых единиц (стратегических подразделений), то каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию.		
	<u>ЭТАП 3 формирование функциональной стратегии</u> Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации.		

Тема 7. Мотивация как функция менеджмента

7.1. Сущность и основные элементы мотивации

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Такое понятие как *потребности* представляет собой внутреннее состояние человека, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо.

Согласно мнению многих психологов и основам мотивации, потребности человека могут быть подразделены:

- на первичные (по природе физиологические, как правило, врождённые): в пище, воде, потребность дышать, спать и т.д.
- вторичные (по природе психологические): в успехе, уважении, привязанности, власти, принадлежности.

Чтобы потребность «заработала» нужны так называемые мотивы.

Мотивы представляют собой психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления, побуждающие людей к активным действиям, направленные на её удовлетворение), они не только побуждают к действию, но и определяет, что надо сделать и как это действие будет осуществлено. Поведение человека зависит, как правило, от совокупности нескольких мотивов.

Вознаграждение – это всё, что человек считает ценным для себя.

Как правило, вознаграждение подразделяются:

- на внутреннее вознаграждение:
- внешнее вознаграждение.

На рис. 7.1 представлен алгоритм процесса мотивации.

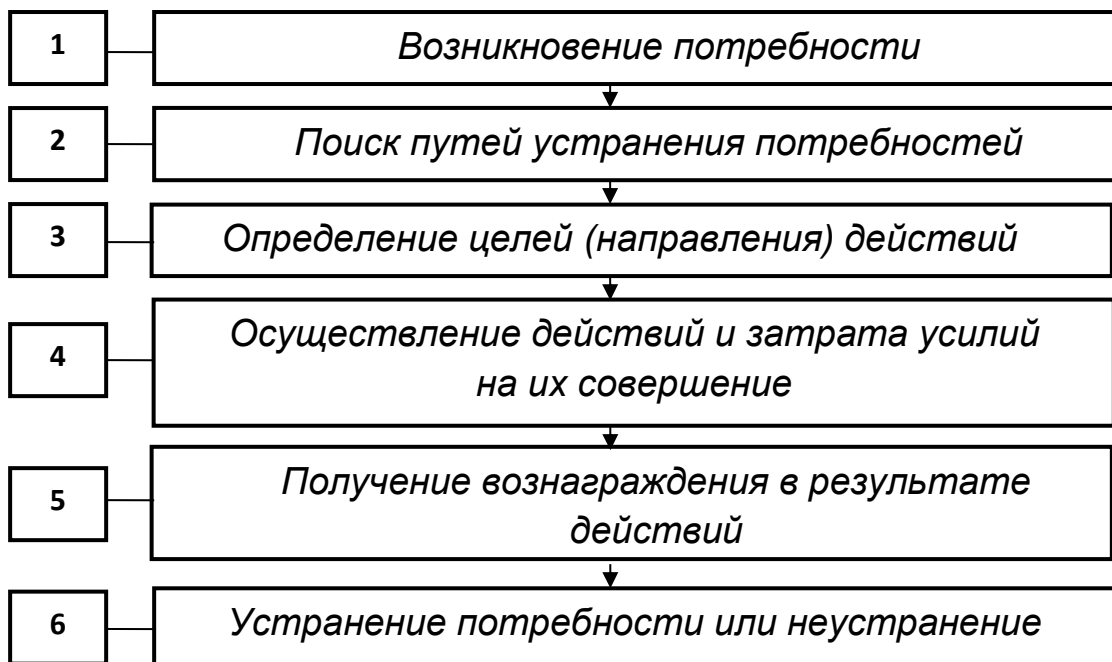


Рисунок 7.1 Алгоритм процесса мотивации

7.2. Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, они основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Данным вопросам посвящены работы А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.

Человек испытывает потребность, когда физиологически или психологически ощущает недостаток чего-либо. Содержательные теории мотивации представляют собой попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определённым категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определённых потребностей, однако, большинство психологов соглашаются, что потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. В 1943 г. психолог А. Маслоу предположил, что люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей. Он утверждал, что потребности формируют иерархию, в которой любая другая становится мотиватором только лишь после того, как низшая потребность в иерархии будет удовлетворена.

Таким образом, А. Маслоу была выстроена цепочка потребностей от самых низших (физиологических) до самых высших (психологических) (рис. 7.1).

1. Физиологические потребности – нужда в пище, воде, сне и других вещах, необходимых для обеспечения жизни.
2. Потребности в безопасности – нужда в безопасности, защите.
3. Социальные потребности – нужды в любви и принадлежности.
4. Потребности в уважении – статус, престиж, слава, успех, внимание.
5. Потребности в самовыражении – потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.



Рисунок 7.1 Иерархия потребностей, по А. Маслоу

А. Маслоу считал, что для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его

важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Теория приобретённых потребностей Макклеланда. Данная теория делает основной акцент на потребности высших уровней.

Её автор считал, что людям в организации присущи три основные потребности: власть, успех и причастность. Вторичные потребности: достижения, соучастие, властвование, не исключают друг друга и не расположены иерархически.

Достижения: проявляется стремление человека достигать стоящих перед ним целей, более эффективно, чем он делал это ранее.

Соучастия (причастности): стремление к дружеским отношениям с окружающими.

Власти: человек стремится контролировать влияние на других людей.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга основывалась на выделении двух групп факторов, оказывающих влияние на поведение человека: первая группа – гигиенические факторы и вторая группа – собственно мотивирующие факторы.

Гигиенические факторы, они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, отсутствие или недостаточность гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой. Но и достаточность этих факторов сама по себе не вызывает удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо. К этим факторам можно отнести: зарплату, условия работы, политику фирмы и администрации, степень контроля, отношения с коллегами, руководителем, подчинёнными.

К мотивирующим факторам Ф. Герцберг отнёс: успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого и делового роста, высокую ответственность.

Критика этой теории связана с тем, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы. Кроме того, между удовлетворением от работы и производительностью труда далеко не всегда есть тесная связь.

7.3. Процессуальные теории мотивации

В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения, эти теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно данным теориям, поведение личности – есть также функция его восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию через восприятие и ожидания.

- Теория ожиданий В. Врума: наличие активной потребности и вера в результат.
- Теория справедливости Д. Адамса: равенство вознаграждений и усилий.
- Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера: вклад в достижение целей.
- Теории «Х» и «Y» Макгрегора: различия в подходах к управлению.

Теория ожиданий

Ожидания — это оценка вероятности события. Теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:

затраты труда — вознаграждение — удовлетворенность вознаграждением.

Ожидание в отношении затрат труда и результатов (З-Р) — соотношение между усилиями и результатами.

Ожидание в отношении результатов и вознаграждения (Р-В) — ожидание вознаграждения за результаты.

Валентность — предполагаемая степень удовлетворения от вознаграждения.

Теория справедливости Стейси Адамса

Люди стремятся поддерживать справедливые отношения с другими.

Теория использует параметры: личность, вклад, результат, эталон для сравнения.

Люди субъективно определяют отношение вознаграждения к усилиям и сравнивают с другими. Несправедливость вызывает психологическое напряжение, которое нужно исправлять.

Теория мотивации Л. Портера — Э. Лоулера

Теория сочетает элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Введены соотношения между вознаграждением и результатами.

Результаты зависят от усилий, способностей, ценностей и факторов среды.

Уровень усилий зависит от ценности вознаграждения и веры в связь между усилиями и вознаграждением.

Достижение результатов ведет к внутренним и внешним вознаграждениям.

Удовлетворение — результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости.

Результативный труд ведет к удовлетворению работников.

Согласно теории Портера-Лоулера

Высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

Заработная плата делится на три части: за обязанности, выслугу лет и результаты.

Размер третьей части зависит от результатов работника.

Производительность труда влияет на оплату.

Теория "Х" и "Y" МакГрегора

Теория "Х" предполагает, что люди не заинтересованы в ответственности и

работают из-за страха.

Теория "Y" утверждает, что люди могут быть самоуправляемыми и творческими при правильной мотивации.

Авторитарный руководитель централизует полномочия и использует принуждение.

Демократичный руководитель децентрализует полномочия и использует самоуправление.

Теория Оучи

Человек относится к типу Z, в зависимости от ситуации ведет себя как X или Y.

В Японии это достигается через систему пожизненного найма и коллективизм.

Теория Оучи объединяет опыт американского и японского менеджмента.

Теория подкрепления (усиления) Скиннера, основывается на том, что любые действия сотрудника должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия.

Положительные последствия увеличивают вероятность аналогичного поведения в будущем, а отрицательные уменьшают. Человек с учётом прошлого опыта, сохраняя или корректируя поведение, стремится избежать отрицательных последствий и заслужить поощрение.

7.4 Стимулирование труда персонала

Стимул – внешнее воздействие на человека или группу людей, с целью побудить к какому-либо результату.

Важно понимать, что тогда как мотив – внутренняя побуждающая сила, стимул – всегда внешний побуждающий фактор. Все работники по-своему реагируют на одни и те же стимулы, в зависимости от своих интересов, возможностей, ожиданий, целей, мотивов. Эффект от воздействия стимула будет тем выше, чем больше он соответствует внутренним мотивам работника.

Стимулирование - процесс воздействия на работника, посредством факторов внешней среды, для повышения его трудовой активности.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Классификация основных видов стимулов для работников

Виды стимулов:

1. *Материальное стимулирование работников* - совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов.

Материальные стимулы:

а) денежные: заработная плата; премии и надбавки; компенсации и т.д.
б) неденежные (бенефиты – пакет социальных льгот): путевки в санатории; медицинская помощь и страхование; оплата обучения; предоставление служебного жилья; оплата транспортных расходов.

Под *нематериальным стимулированием* следует понимать систему способов и форм стимулирования персонала, направленную на удовлетворение психологических, внеэкономических, но также не менее важных и значимых для работников потребностей с целью повышения эффективности их профессиональной деятельности.

Нематериальные стимулы:

а) социальные: возможность карьерного роста; престижность работы; общение в коллективе.

б) моральные: уважение за профессионализм; почетные грамоты, дипломы и звания.

в) творческие: возможность самореализации и саморазвития; креативная и интересная работа.

Основные принципы стимулирования:

Доступность стимулов для всех работников

Постепенное увеличение вознаграждения

Ощутимость стимулов

Сочетание материальных и нематериальных стимулов

Минимизация разрыва между результатами труда и вознаграждением

Политика кнута и пряника

Причины неэффективности стимулирования

Отсутствие мотивации у работников

Несоответствие стимула потребностям работника

Привыкание к регулярным премиям

Непонятность системы стимулирования

Основные формы мотивации работников на предприятии

Заработная плата, соответствующая уровню оплаты на аналогичных предприятиях

Системы внутрифирменных льгот

Нематериальные льготы и привилегии

Мероприятия, повышающие содержательность труда

Создание благоприятной социальной атмосферы
 Моральное поощрение работников
 Продвижение работников по службе и планирование карьеры

Тема 8. Контроль в системе менеджмента

8.1 Понятие и сущность координации как функции управления

В экономической литературе координация как функция управления представляет собой деятельность по обеспечению бесперебойности и непрерывности процесса функционирования организации в целом, и управления в частности.

Координация – представляет собой объединение отдельных людей и производственных единиц в одно согласованное усилие, которое содействует осуществлению общих целей, ее цель состоит в обеспечении согласованности в работе всех организационных звеньев путём установления между ними рациональных связей (эти связи могут существовать в форме документов, обсуждений, собраний и т.д.).

Аспекты координации

1. Групповое усилие. Координация помогает обеспечить объединение устремлений отдельных работников в одно групповое усилие.

2. Единство действий. Управленческая координация стремится обеспечить эффективность группового усилия путём объединения действия различных групп или отделов внутри организации.

3. Общая цель. Эффективность коллективных усилий «координируется» путём поддержания связи между общей целью и всеми индивидуальными или групповыми видами деятельности.

Выделяют следующие принципы эффективной координации:

1) единство команд. Каждый подчинённый должен нести ответственность только перед одним вышестоящим лицом и не может эффективно трудиться под руководством нескольких руководителей;

2) цепь команд. Линия власти в организации начинается наверху и опускается вниз, через всю организацию, образуя целостную цепь;

3) интервал управления. Количество людей или производственных единиц, за которыми менеджер наблюдает или которыми руководит.

8.2 Контроль как функция управления

Под *контролем* понимают процесс, направленный на обнаружение количественных и качественных отклонений от запланированных показателей.

Контроль (организационный/управленческий контроль) – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей; постоянное сравнение, что есть, с тем, что должно быть.

Основная задача контроля как вида управленческой деятельности сводится к поддержанию управления на должном уровне - сравнивая фактические показатели его работы с установленными в планах (стандартах). В роли субъекта контроля (или его инициатора) выступает контролирующее звено. В зависимости от ситуации в качестве такого звена могут выступать: учредители (собственники) организации; акционеры; топ-менеджеры; линейные руководители различного уровня; специализированное подразделение организации или специально выделенный работник, государственные органы, общественные организации (например, профсоюзы), а также межгосударственные органы и международные организации.

Объект контроля – это сама организация, внутри которой контролю подвергаются происходящие в ней процессы или отдельные элементы системы (подразделения организации, её филиалы, отдельные работники) .

Предметом контроля могут стать технические характеристики, количество и качество продукции, служебные документы, настроение и поведение людей, степень удовлетворённости работой, информационные и финансовые потоки и т.д..

В системе управления контроль выполняет функции, представленные в таблице 8.1 .

Таблица 8.1 Основные функции контроля в системе управления организацией

Функция контроля	Содержание функции контроля
Проверочная	установление целесообразности, обоснованности, законности решений; проверка их выполнения, соблюдения технических, экологических, правовых и иных норм и нормативов; выявление ошибок и нарушений
Информационная	сбор, передача, обработка информации о состоянии объекта
Диагностическая	изучение и оценка реального положения дел в организации и ее окружении, выявление основных тенденций его изменения, угроз и возможностей, скрытых резервов
Прогностическая	создаёт основу для предположений о будущем состоянии объекта и возможных отклонениях от заданных параметров
Коммуникационная	обеспечивает установление и поддержание обратной связи
Ориентирующая	указывает, на что нужно обращать особое внимание
Стимулирующая	по итогам контроля происходит оценка персонала, поощрение или наказание
Корректирующая	на основе полученных результатов, состояние и поведение объекта (его части) изменяются таким образом, чтобы обеспечивались необходимые значения его характеристик или устойчивость функционирования при отклонении от них
Защитная	способствует сохранности ресурсов

Контроль можно представить как процесс, обеспечивающий достижение поставленных целей.

Для достижения намеченных целей процесс контроля устанавливает реальное положение дел, выявляет резервы, устанавливает и поддерживает обратную связь, ориентирует руководителей, на что нужно обращать особое внимание, стимулирует исполнителей к более качественной работе, играет корректирующую роль в дальнейшей деятельности на основе полученных результатов.

8.3 Виды контроля

Система контроля на предприятии должна предусматривать осуществление различных видов контрольной деятельности.

Характеристика основных видов контрольной деятельности представлена в таблице 8.2

Таблица 8.2 Характеристика основных видов контрольной деятельности

Вид контроля	Содержание
Предварительный	Проводится до принятия решения в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсов
Текущий	Осуществляется в процессе исполнения принятых решений. Цель – своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решения в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Чаще всего его объектом выступают подчиненные сотрудники, а сам контроль традиционно является прерогативой их непосредственного руководителя.
Заключительный;	Практически такой вид контроля связан с оценкой достижения коллективом плановых заданий и предполагает всесторонний анализ не только результатов работы за истекший период, но и слабых ее сторон. Данные заключительного контроля дают руководителю информацию для составления очередных планов.
Стратегический	Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития предприятия. Объектами выступают научно – технические прогнозы, маркетинг и др.
Оперативный	Направлен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов. Его задача – обеспечить выполнение принятых плановых заданий, Объектами выступают сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, затраты предприятия.
Финансовый	Ориентирован на конечные результаты деятельности предприятия. Объектами являются такие показатели, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, эффективность использования инвестиций, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое положение предприятия.
Административный	Объекты контроля: производственно – хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, выполнение производственной программы и всех видов планов предприятия.

Полный	Строится как целостная система, постоянно функционирует в принятой организационной структуре
Выборочный	Организуется как разовое мероприятие с целью проверки соблюдения нормативных требований, качества продукции и т. д.

8.4 Процедура контроля

В процедуре контроля выделяют три этапа:

1. Выработка стандартов и критериев оценки.
2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.
3. Принятие необходимых корректирующих действий.

На каждом этапе реализуется определенный комплекс различных мер.

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко слиты функции контроля и планирования.

Стандарты - это определенные цели, которые поддаются измерению и основываются на процессе планирования.

Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две важные особенности.

Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и определенного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Определенный критерий и период времени называются показателями результативности.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении достигнутых результатов с установленными стандартами.

На этом этапе менеджер должен определить то, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям.

При этом принимается еще одно важное решение о том, насколько допустимы или относительно безопасны отклонения от результатов.

На этой стадии процедуры дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля, так как она заключается в определении масштаба отклонения, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты.

Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, позволяющем легко принимать необходимые решения и действия.

На заключительной стадии этого этапа контроля должна быть дана оценка информации о результатах.

На третьем этапе менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения:

- ничего не предпринимать;
- устранить отклонения;
- пересмотреть стандарты.

После того, как менеджер осуществит одно из этих трех корректирующих действий, процесс контроля повторяется.

8.5 Характеристики эффективного контроля

Эффективный контроль осуществляется в соответствии с рядом принципов.

Контроль должен быть непрерывным (периодическим). Без этого условия невозможно получить объективную картину. Неравномерный, хаотичный контроль усложняет картину, его результаты могут отражать случайные характеристики объекта контроля.

Контроль должен осуществляться в соответствии с четко сформулированными целями. А это значит, что изначально ясны параметры, которые должны контролироваться, единицы их измерения, количественные показатели, которые позволяют рассматривать положение как хорошее или плохое. Выработка критериев контроля и формулировка его задач должны предшествовать разработке системы контроля. Иначе контроль может оказаться вообще нецелесообразным.

Контроль должен быть экономичным. Это значит, что затраты на контроль не должны превышать выгод, которые он приносит.

Контроль должен быть согласован с планированием. Результаты контроля должны учитываться при планировании, способствовать ему и одновременно служить средством проверки выполнения планов.

Контроль должен быть результативным. Это не только полезность и значимость собранной при его проведении информации. Это и своевременность в принятии и реализации решений, диктуемых результатами контроля.

Результаты контроля должны быть понятными для всех, кто в них заинтересован.

8.6 Контроллинг

Хотя термин «контроллинг» созвучен термину «контроль», однако их функции и формы различны. Содержание контроллинга как науки связан с управлением, регулированием деятельности не только предприятия, но и в широком понимании, бизнеса вообще.

Контроллинг — это система управления процессом достижения конечной цели предприятия и результатов его деятельности, как система управления прибылью предприятия.

Контроллинг возник вследствие того, что с течением времени резко увеличивается объем информации, которая поступает не только из внутренней среды (производства), но и из внешней, в виде данных о конкурентах, социально-экономических исследованиях, изменениях в налоговой политике государства, изучения рыночной среды и т.д. Для систематизации этой информации необходимо было создать систему, которая позволила бы классифицировать и разделять эту информацию по тем структурным подразделениям организации, где она необходима.

Разница между терминами «контроль» и «контроллинг» заключается в том, что контроль направлен в прошлое и ориентирован на выявление ошибок, отклонений, на поиск виновных; а контроллинг – направлен в будущее, стремится так управлять процессами текущего анализа и регулировать плановые и фактические показатели, чтобы исключить ошибки и отклонения.

Целью контроллинга является разработка экономических показателей эффективности использования объектов управления, отслеживание этих показателей и обеспечение информацией всех заинтересованных лиц, относительно ресурсов в процессе снабжения, производства и сбыта продукции.

Объектами контроллинга являются:

Хозяйственные процессы (снабжение, производство, сбыт);

Ресурсы предприятия (материальные ресурсы, средства производства, трудовые ресурсы).

Экономическая эффективность (себестоимость, прибыль, финансовое положение предприятия).

Для каждого из объектов контроллинга разрабатывается набор тех данных, с помощью которых определяется эффективность осуществления хозяйственных процессов и использования ресурсов предприятия.

В систему контроллинга входит:

- формирование системы планирования, в частности помощь в определении плановой программы развития предприятия и его целей; руководство и координация работами по планированию и составлению бюджета; объединение частных целей и отдельных планов в едином целостном плане предприятия;

- участие в составлении отчетности, особенно за счет внедрения системы информационного ее обеспечения;

- удовлетворение потребностей руководства предприятия в информации и необходимой отчетности; своевременное предоставление систематической информации об отклонениях фактических показателей от плановых, прежде всего по расходам, накоплениям, состоянию финансовых средств и инвестиций;

- разработка и предоставление руководству предприятия системы корректирующих мер при превышении расходов по установленным плановым позициям;

- анализ причин допущенных отклонений, подготовка альтернативных решений и рекомендаций по устранению сложившихся трудностей;
- составление необходимых отчетов для руководства компании;
- оценка расчетов эффективности новых проектов.

Особенное значение имеет *сервисная функция контроллинга* – обеспечение аппарата управления информацией, необходимой для принятия решений, и координация заданий разных уровней управления для достижения общей цели предприятия.

Мониторинг — это комплекс наблюдений и исследований, определяющих изменения в окружающей среде, вызванные деятельностью человека, с целью своевременной оценки возникающих ситуаций.

Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые концепции контроллинга и мониторинга, но базис, на котором они создаются, останется тем же.

В практической деятельности руководители всех уровней используют все функции управления. Однако затраты времени и усилий на выполнение различных функций в значительной степени зависят от места руководителя на служебной лестнице. Руководители высшего уровня большую часть рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, руководители среднего и низшего уровней больше заняты выполнением повседневных заданий, организацией труда исполнителей. По мере продвижения по службе они начинают больше усилий направлять на планирование и все меньше на организацию труда.

Тема 9. Принятие управленческих решений

9.1 Понятие управленческого решения

Управленческое решение – результат управленческого труда, вывод об осуществлении конкретных действий, закрепленный в сознании субъекта, объекта управления, в управленческих документах.

Управленческое решение - важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач.

Управленческие решения должны удовлетворять следующим *требованиям*: целевая направленность; научная обоснованность; иерархическая субординация; адресность; непротиворечивость; адаптивность; своевременность; реальность; обеспеченность ресурсами.

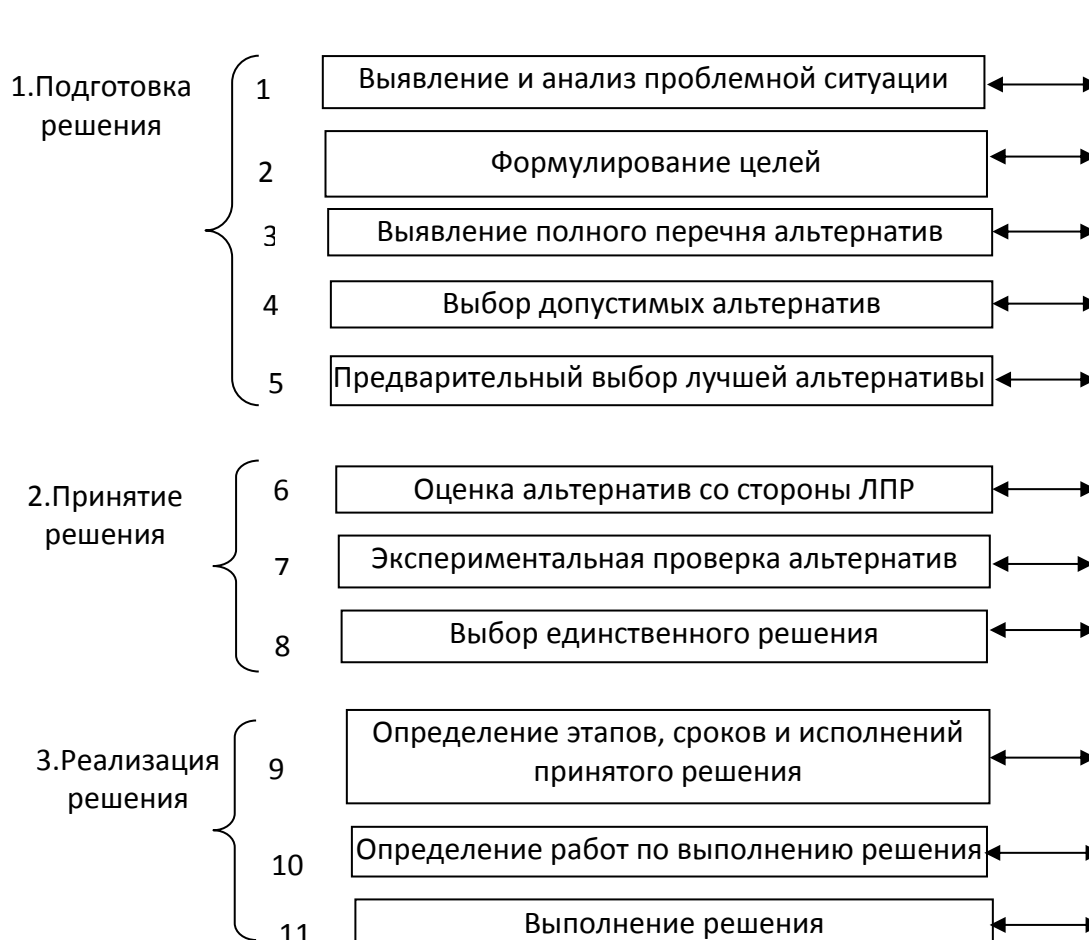
Классификация управленческих решений представлена в таблице 9.1

Таблиц 9.1 Классификация управленческих решений

Признак классификации	Типы управленческих решений
по функциям управления	плановые, организационные, мотивационные
по характеру решения задач	стратегические, оперативные
по функциональным областям	финансовые, кадровые, производственные
по масштабам воздействия	общие, частные, экспериментальные
по числу критериев	однокритериальные, многокритериальные
по направлению действия	внутренние, внешние
по глубине воздействия	одноуровневые, многоуровневые
по способу осуществления	письменные, устные
по способу принятия	на основе суждений, интуитивное, с помощью рациональной процедуры
по количеству участников	индивидуальные, коллегиальные, коллективные

9.2 Рациональные решения

Рациональные решения – это такие, которые обосновываются с помощью объективного аналитического процесса. Они имеют определенные этапы.



Этот процесс реализуется путем интерактивного приближения к требуемым результатам.

При принятии управленческих решений необходимо учитывать требования к критериям принятия управленческих решений:

1. Полная оценка всех экономических последствий принимаемого решения;
2. Соответствие системе целей предприятия;
3. Объективность и доступность исходных данных;
4. Учет специфики решаемой задачи;
5. Понятность и удобство в использовании;
6. Измеримость.

9.3 Основные подходы и методы принятия управленческих решений

Многообразие проблем, требующих решения, и ситуационных факторов обусловили и многообразие подходов к разработке и принятию решений.

1. Централизованный и децентрализованный подходы.
2. Групповой и индивидуальный подходы.
3. Системы участия и неучастия.
4. Демократический и совещательный подходы

Методы принятия управленческих решений

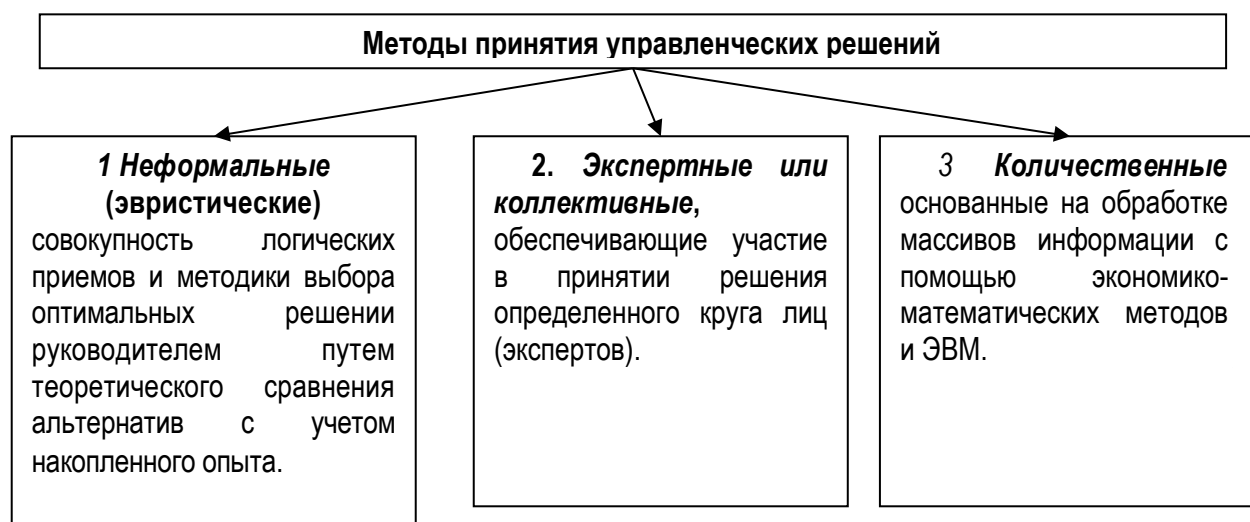


Таблица 9.2 Методы, наиболее часто применяемые в практике личной (индивидуальной) работы руководителей при оценке вариантов и выборе лучшего решения

Метод	Характеристика метода
<i>Количественные методы</i>	
Линейное моделирование	используются линейные зависимости
Динамическое программирование	позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач
Вероятностные и статические модели	реализуются в методах теории массового обслуживания

Теория игр	моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений
Имитационные модели	позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.
<i>Качественные методы</i>	
Метод Дельфи.	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
Метод неспециалиста.	Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях
Экспериментальные оценки	Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.
Мозговой штурм	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.
Метод аналогий	Поиск возможных решений проблемы на основе заимствования из других объектов управления.
Декомпозиция	Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов

9.4 Факторы, влияющие на процесс принятия решений

Личностные оценки руководителя

Управленческие решения основаны на системе ценностей руководителя.

Исследования показывают перекося в сторону экономики и политики у американских управляющих.

Культурные различия влияют на управленческие подходы.

Среда принятия решения

Решения принимаются в условиях определенности, риска или неопределенности.

Определенность: результат известен, например, вложение в депозитные сертификаты.

Риск: вероятность результата известна, но не определена, например, ставки на скачках.

Неопределенность: невозможно оценить вероятность, например, социокультурная среда.

Время и изменяющаяся среда

Время влияет на изменение ситуации, что может сделать критерии для принятия решения недействительными.

Решения следует принимать, пока информация и допущения остаются релевантными.

Информационные ограничения

Информация необходима для рационального решения, но может быть недоступна или слишком дорога.

Руководители часто некорректно предполагают, что больше информации всегда лучше.

Поведенческие ограничения

Руководители по-разному воспринимают проблемы и могут быть перегружены информацией.

Психологические факторы и личностные особенности влияют на процесс принятия решений.

Негативные последствия

Принятие решений часто требует компромисса, например, рост издержек при улучшении качества продукции.

Проблема состоит в сопоставлении минусов с плюсами для получения наибольшего общего выигрыша.

Взаимозависимость решений

Все решения в организации взаимосвязаны, одно важное решение может потребовать сотен менее значительных.

Способность видеть взаимозависимость решений важна для продвижения по карьерной лестнице.

Практика подготовки, принятия и управления процессами реализации управленческих решений показывает, что основными причинами низкого качества управленческих решений являются:

- ♦ чрезмерно большое количество принимаемых управленческих решений, часть из которых, естественно, не выполняется;
- ♦ новые решения не учитывают содержание предыдущих;
- ♦ новые решения дублируют уже принятые;
- ♦ модификация решения при продвижении его по ступеням управления;
- ♦ принятие решений, не имеющих конкретного содержания («обратить внимание», «усилить требование», «принять меры» и т.д.);
- ♦ нарушена процедура согласования решения с его исполнителями;
- ♦ недостаточное ресурсное обеспечение принятых решений;
- ♦ невысокая эффективность системы оценки выполнения решений;
- ♦ слабая мотивация лиц, принимающих решения.

9.5 Условия разработки качественного управленческого решения

Качество управленческих решений – это степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации. К основным

условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения (закон спроса, предложения, возрастания дополнительных затрат, убывающей полезности и т.п.);
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры выхода, входа, внешней среды и процесса системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построения дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

В реальной практике управления выполнить все вышеперечисленные условия крайне сложно. Мы уже говорили о том, что управленец вынужден работать подчас в обстоятельствах, которые от него не зависят – изменчивая внешняя среда; он сталкивается с ситуацией, при которой отсутствует требуемая для принятия решения информация; отсутствует время для принятия решения и пр. Но в любом случае тщательный анализ ситуации с установлением причин сложившейся проблемы; альтернативный подход, применение критерийности оценок и выбора, а также применение научных методов – все это позволит минимизировать возможные негативные последствия приняв качественное управленческое решение.

Таким образом, любое решение всегда принимается с учетом внешней среды, которая не зависит от деятельности организации, но влияет на результаты. Процесс принятия решений состоит из двух взаимосвязанных, но самостоятельных стадий: разработки решений и его реализации. Качество управленческого решения необходимо оценивать на стадии его принятия. Любое качественное решение должно соответствовать таким характеристикам, как:

- научная обоснованность, которая обеспечивается:
 - учетом требований объективных экономических законов и закономерностей,
 - знанием и использованием тенденций развития объекта управления,
 - наличием полной и достоверной информации,

- наличием знаний, образования и квалификации у ЛПР;
- своевременность;
- непротиворечивость;
- адаптивность;
- реальность.

Кроме того, качественное решение должно удовлетворять его разработчиков и обеспечивать возможность эффективной реализации.

Для повышения качества управленческих решений рекомендуется придерживаться следующих правил.

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь понять проблему в целом.
2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.
3. Постарайся посмотреть на проблему с разных точек зрения, даже если некоторые из них кажутся невероятными.
4. Ищите модели (словесные, графики, диаграммы, рисунки и др.).
5. Не останавливайтесь на решении, которое пришло в голову первым.
6. Обязательно используйте мнение экспертов и других людей.

Тема 10. Креативные методы принятия управленческих решений

10.1 Понятие о креативности

Креативность — способность к умственным преобразованиям и творчеству; очень близко по смыслу к понятию «творческое мышление».

Креативность включает в себя прошлые, сопутствующие и последующие характеристики процесса, в результате которого человек или группа людей создает что-либо, не существовавшее прежде.

Понимание креативности характеризуется необычайно широким диапазоном точек зрения: это и созидание нового в ситуации, когда проблема вызывает доминанту, отражающую прошлый опыт; это и выход за пределы уже имеющихся знаний; это и взаимодействие, ведущее к развитию.

Один из создателей теории креативности Дж. Гилфорд выделяет *шесть параметров креативности*:

- 1) способность к обнаружению и постановке проблем;
- 2) способность к генерированию большого количества проблем;
- 3) семантическая спонтанная гибкость — способность к продуцированию разнообразных идей;
- 4) оригинальность — способность продуцировать отдаленные ассоциации, необычные ответы, нестандартные решения;
- 5) способность усовершенствовать объект, добавляя детали;

6) способность решать нестандартные проблемы, проявляя семантическую гибкость, т. е. способность увидеть в объекте новые признаки, найти их новое использование.

Многие исследователи считают, что процесс креативности специфичен для разных сфер деятельности и знаний. Однако некоторые общие требования к процессу креативного мышления можно выделить.

Креативный процесс независимо от проблемы, на которую он направлен, необходимо включает следующее:

1. Изменение структуры внешней информации и внутренних представлений с помощью формирования аналогий и соединения концептуальных пробелов.

2. Постоянное переформулирование проблемы.

3. Применение существующих знаний, воспоминаний и образов для создания нового и применения старых знаний и навыков в новом ключе.

4. Использование невербальной модели мышления.

5. Процесс креативности требует внутреннего напряжения, которое может возникать тремя путями: в конфликте между традиционным и новым в каждом шаге креативного процесса; в самих идеях, в различных путях решения или предполагаемых продуктах; оно может создаваться между хаосом неопределенности и стремлением перейти на более высокий уровень организации и эффективности внутри индивидуальности или общества в целом. Возможно, все три вида напряжения возникают на разных этапах креативного процесса.

Креативность – творческие способности, которые могут проявляться в мышлении, чувствах, общении и характеризовать как личность в целом, так и продукт деятельности этой личности.

10.2 Креативные методы принятия решений

Креативные техники имеют перед собой следующие задачи:

- чётко сформулировать проблему
- собрать исходные данные
- выработать критерии для структурирования исходных данных
- структурировать исходные данные
- всесторонне изучить исходные данные
- расширить отрасль проблематики
- сформулировать несколько точек зрения на проблему
- сформулировать максимальное число решений
- выработать критерии отбора перспективных идей или решений
- снимать ментальные блокады
- ускорить процесс генерации идеи
- отбирать действительно выгодные и оригинальные варианты решения проблемы

Существует множество креативных техник, однако все их можно разделить в зависимости от типа преобразования идей, по типу процесса их

осуществления, по субъекту осуществления или же по общему используемому подходу.

Разделение по типу преобразования идей подразумевает количество идей и соотношение имеющихся базовых идей (своего рода идей-заготовок) к новым. Можно выделить техники:

- способствующие увеличению числа идей (от нуля идей к множеству идей) мозговой штурм, морфологический ящик, корабельный совет...
- способствующие созданию новых идей (от множества исходных, в т.ч. случайных вариантов, ко множеству новых идей) метафора, аналогия, метод фокальных объектов, «креативная колода карт», «По-провокация», метод случайных слов, синектика, семантическая интуиция...
- способствующие переосмыслению старых идей (использование и изменение уже имеющихся вариантов) переформатирование, инверсия, «стояние на голове», функциональный анализ, оператор РВС, инверсия...

По процессу осуществления можно выделить:

- методы психологической активизации (снятие стереотипов, ограничивающих рамок и достижение общей эвристичности) мозговой штурм, обратная мозговая атака, метод фокальных объектов...
- методы систематизированного поиска (работа со схемами, структурирование проблемы) морфологический анализ, функциональный анализ, метод «Пять почему»...
- методы направленного поиска (использование комплексных алгоритмов в решении проблемы) ТРИЗ

Для решения сравнительно простых задач целесообразно использовать методы, относящиеся к двум первым группам. Методы направленного поиска специально создавались для решения сложных задач и, несмотря на сложность этих методов, их применение в данном случае оказывается оправданным. Применение же методов направленного поиска для простых задач может оказаться нецелесообразным из-за того, что сложность самих методов будет выше сложности решаемой задачи или по причине непригодности этих методов для решения таких задач.

10.3 Методы психологической активизации творческого мышления

Методы психологической активизации творческого мышления направлены на устранение, так называемой психологической инерции мышления, препятствующей нахождению изобретательских решений и новых бизнес идей, мешающей более всестороннему рассмотрению проблемы.

Эти методы позволяют значительно увеличить число выдвигаемых идей и повышают производительность этого процесса. Однако, для решения сложных изобретательских и нестандартных бизнес задач, в основе которых заложены противоречия, эти методы малоэффективны.

Цель. Повысить эффективность перебора вариантов, активизировать процесс выдвижения новых идей и поиск решения.

Методы психологической активизации творческого мышления направлены на ослабление, а зачастую и устранение психологической инерции мышления, препятствующей более всестороннему рассмотрению проблемы. Эти методы подготавливают психику человека к моменту «озарения», устанавливают связь между сознанием и подсознанием, естественно, с подключением интуиции. По сути же, они представляют собой усовершенствование метода проб и ошибок.

План действий. Методы активизации творческого мышления можно рассматривать как одну из технологий поиска новых технических решений. Каждый метод представляет собой определенным образом упорядоченную последовательность основных и вспомогательных эвристических приемов со своими поисковыми (эвристическими) акцептами. Причем одни и те же приемы имеют различную эвристическую ценность для разных лиц. Для более отчетливого понимания потенциальных возможностей метода необходимо уяснить его эвристические акцепты и основные поисковые приемы. Целесообразность применения конкретного метода в каждом случае определяется в зависимости от стоящей задачи и соответственно устанавливается порядок, присущий использованию данного метода.

Результат. Значительное увеличение числа выдвигаемых идей и вариантов решения.

Достоинства Доступны в освоении. Позволяют решать широкий спектр задач.

Недостатки Малоэффективны для решения сложных креативных задач, в основе которых заложены противоречия.

Потребность в эффективных приемах и методах психологической активизации творческого мышления возникла очень давно, хотя до недавнего времени труд любого специалиста рассматривался как процесс, носящий исключительно рациональный характер, лишенный эмоциональной окраски. Вместе с тем эффективность труда определяется не только уровнем знаний и опыта, но и богатством воображения, развитостью фантазии, умением абстрагироваться, «видеть в обычном необычное и в необычном обычное». Если представить человеческую психику чем-то вроде айсберга, то видимая надводная часть – наша осознанная деятельность, рациональная область, а гораздо большая подводная часть находится в сфере подсознания, являющейся условием существования его надводной части. Для лучшего понимания отношений между сознательной сферой психики и ее подсознательными пластами подсознание можно сравнить со стартером автомобиля, который приводит в движение мотор.

Сознательные попытки решить проблему дают задание подсознанию искать решение в определенном круге понятий. Подсознательно из запаса накопленных знаний и особенно из арсенала накопленного опыта отбираются сочетания понятий, которые могут оказаться полезными. Если сознание – инструмент аналитического мышления, то подсознание – инструмент интуитивного мышления, источник новых мыслей и идей, источник

творческого мышления. Методы психологической активизации опираются в основном на использование человеческой интуиции и стимулируют развитие интуитивного мышления, способности к воображению и творчеству, вводя некоторые элементы активизации творческого мышления и снижения психологической инерции. При этом все внимание отдано внутреннему миру творца. Тем самым повышается его способность генерировать нестандартные, оригинальные идеи, активизируется творческий поиск. *Наиболее известные методы психологической активизации:*

Мозговая атака и ее модификации. Метод фокальных объектов. Шесть шляп мышления. Ментальные карты. Корабельный совет. Приемы аналогий. Синектика. Коучинг и др.

10.4 Методы систематизированного поиска

Методы систематизированного поиска (технология усиления эвристических и креативных способностей человека)

Цель Упорядочить перебор вариантов, повысить его целенаправленность, активизировать процесс выдвижения новых идей и поиска решения, опираясь на логику мышления и логику произвольного поиска.

Суть Методы систематизированного поиска новых идей и решений способствуют формированию наиболее вероятного направления решения задачи путем использования различных аналитических подходов (системного, функционального и их сочетаний), учитывающих правила и закономерности рационального мышления. Данные методы позволяют упорядочить перебор вариантов решения и увеличивать их число. План действий Методы систематизированного поиска можно рассматривать как одну из технологий поиска новых идей и решений. Каждый метод представляет собой определенным образом упорядоченную последовательность основных и вспомогательных эвристических приемов со своими поисковыми (эвристическими) акцентами.

Процесс решения задачи предусматривает:

- поиск вероятных направлений разрешения проблемной ситуации;
- выбор наиболее перспективного направления, исходя из потенциальных возможностей основных поисковых приемов и эвристических акцентов метода, который в наибольшей степени удовлетворяет рассматриваемой задаче;
- формирование решений задачи;
- анализ полученных решений относительно осуществимости и степени эффективности использования.

Целесообразность применения конкретного метода в каждом случае определяется в зависимости от задачи.

Результат Значительное увеличение числа выдвигаемых идей и вариантов решения при повышении их качества.

Достоинства Доступны в освоении. Позволяют решать относительно сложные задачи.

Недостатки Не гарантируют возможности получения оптимального решения творческой задачи.

Стремление повысить эффективность творческого труда породило ряд приемов, методов и методик, позволяющих рационально организовать поиск новых идей и решений, активизировать мышление, развить и реализовать творческие способности человека. Эвристика предписывает общие правила для достижения общих целей и не предписывает точного маршрута к обозначенной цели, как это делается в случае алгоритма. Однако число маршрутов огромно, и один из таких маршрутов – систематизированный поиск потенциально возможных решений. В процессе систематизированного поиска новых идей и решений предусматривается использование процедур с более высоким уровнем логической составляющей по сравнению с методами психологической активизации, опирающимися в основном на использование стратегии интуитивного поиска. Методы систематизированного поиска направлены на решение и реализацию задачи на высоком инновационном и экономически эффективном уровне. В основе этих методов лежат попытки разобраться в сути проблемы, выявить процедуры, допускающие разное трактование, определить элементы и свойства, приводящие к противоречию, снять это противоречие

Наиболее известные методы систематизированного поиска:

Методика системного анализа функций. Функционально-стоимостный анализ. Функциональный анализ. Метод поэлементного экономического анализа. Метод конструирования Р. Коллера. Функциональный метод проектирования Мэтчетта. Морфологический анализ. Метод контрольных вопросов и др.

10.5 Методы направленного поиска

Методы направленного поиска (технология усиления креативных и эвристических способностей человека) Методы в современном виде формировались в 20-50-х гг. XX в. Применяются при решении творческих задач в любых областях человеческой деятельности.

Цель. Поиск решения проблемы путем формирования чередующейся определенным образом упорядоченной последовательности, включающей генерирование альтернативных идей, анализ причин, порождающих негативное явление, и выявление конкретного варианта решения.

Суть. Методы направленного поиска – это система принципов и правил, которая включает синтез возможностей (расширение поискового поля творческого мышления), анализ, оценку и отбор наиболее реальных вариантов (сужение поискового поля) для решения идеи. Расширение поискового поля – это фаза творческого процесса, которая обеспечивает генерирование новых и инновационных идей. Сужение поискового поля –

аналитическая фаза, обеспечивающая направленный поиск конкретного варианта.

План действий. Процесс поиска решения проблемы проходит через чередующиеся этапы общего движения от проблемы к решению. Выявление перечня проблем и установление основной проблемы. Анализ причин, порождающих негативное явление, и выявление корневой причины. Выбрать из различных решений, используя инструменты оценки, один наиболее реальный вариант.

Результат. Значительное увеличение числа выдвигаемых идей и вариантов решения при повышении их качества.

Достоинства. Универсальность – одинаковая пригодность как для решения технических, так и нетехнических задач. Повышение качества творческого мышления за счет выработки особых навыков анализа задачи.

Недостатки. Как правило, требуют специального обучения. Не гарантируют возможности получения оптимального решения творческой задачи. Наиболее эффективными для поиска новых идей и решений среди эвристических методов являются методы направленного поиска, в основе которых лежит алгоритм творческого процесса с процедурами, которые стремятся детерминировать все действия и, в случае их точного выполнения, существенным образом повышают результативность в решении стоящей задачи. Общую направленность поиску придает четкая постановка цели и уяснение сущности решаемой задачи. Методы направленного поиска – это довольно сложные, комплексные алгоритмические методы творчества, основанные на строгой систематизации и формализации, при использовании которых процесс мышления не хаотичен, а четко организован и управляем. Методы направленного поиска ориентированы на комбинацию различных приемов, объединяемых в относительно стабильную процедурную форму. Основное – это построение обобщенного образа объекта, выявление всех возможных вариантов его исполнения. Здесь все внимание отдано функциональным блокам, вариантам реализации объекта.

Наиболее известные методы направленного поиска: Метод эвристических приемов. Развертывание функции качества. Обобщенный эвристический метод. Лингвистический процессор Барышникова (ЛПБ). Система поиска нестандартных решений (IdeaFinder). Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ).

Тема 11. Информация и коммуникации в процессе управления

11.1 Сущность, роль и структуризация информации в управлении торговой организацией. Значение информации как меры организованности системы управления

Информация – это сведения, передаваемые людьми устно, письменно и др. Это общенаучное понятие включает обмен сведениями между людьми, человеком и машиной, машиной и машиной, обмен сигналами в животном и растительном мире.

В менеджменте информация рассматривается как способ передачи определенных сведений. В менеджменте подход к понятию информации изменяется с течением времени.

3 Этапа накопления знаний об информации:

- Рассматривая информацию как процессы обмена в социальной системе. Информацию трактовали как описание фактов и новостей. Любой факт не признавался информацией, а только неожиданные, непохожие на уже известные, сенсационные события.

- 40-е года. Понятие информации распространялось за пределы социальной системы на живую природу, кибернетические устройства и др. самоуправляемые системы. Здесь информация рассматривалась, как свойство определенного класса кибернетических систем, к которым относятся человек и живые сообщества, другие живые организмы и их сообщества, другие кибернетические системы. Эти системы получать, перерабатывать и активно реагировать на информацию.

- 70-е года 20 века. Ограничивает использование термина информации в неживой природе. Признаком информации является возможность кодироваться и декодироваться. Поэтому информация разделена на информацию в живой природе, как источник каких-либо научных сведений, сигналы, сведения, сообщения, данные.

В управлении предприятием информация выступает как источник знаний об изменениях во внешней и внутренней среде и является:

1. Основой для принятия управленческих решений
2. Источником разработки планов деятельности предприятия
3. Источником для анализа экономического и конкурентного положения предприятия

Значение информации для управления предприятием определяется:

- Это определенный ресурс
- Информация выступает как основа процесса управления. Она передается каналам прямой и обратной связи и является связующим звеном между объектом и субъектом управления
- Информация выступает как основа коммуникаций в системе управления. С помощью информации осуществляется связь с поставщиками, потребителями, государственными органами государственного управления
- Информация – это предмет управления труда

Таким образом можно выделить из общей массы информации *информацию управленческую* – это определенные новые сведения, совокупность некоторых данных, знания о фактах, событиях или состоянии управленческого объекта, которые используются в процессе

управления или побуждают к некоторым действиям для достижения поставленных целей.

Для управленческого персонала информация является предметом, средством, результатом труда на предприятии.

Управленческая информация обладает следующими свойствами:

- Всегда передается посредством сигнала
- Всегда имеет качественную и количественную информацию
- Информация не исчезает в процессе ее использования
- Информация может быть использована многократно
- Может накапливаться беспредельно
- Имеет ценность и полезность – определяется затратами на ее получение, своевременность, степень использования, результативность.

Основной задачей руководителя любого уровня является эффективное использование имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей.

11.2 Информационные системы, их элементы и характеристика

Информационные системы управления предприятия – совокупность средств и методов, которые обеспечивают реализацию всего комплекса операций информационного процесса для подготовки и выполнение управленческих функций.

Функции информационных систем:

1. Дифференцированные потребности руководителя и органы управления необходимой информации
2. Осуществляет обслуживание информационного процесса управления предприятием
3. Устанавливает тенденции и направления развития технологии обработки информации на предприятии

На каждом предприятии складывается единая информационная система, которая ориентирована на достижение основной цели, т.е. удовлетворение потребностей в информации руководителей всех уровней в нужные сроки.

Принятие управленческих решений – основной результат деятельности менеджера.

Современная информационная система управления предприятием является автоматизация человеко-машинной системы, в которой творческие способности менеджера дополняются возможностями ЭВМ и средствами математического моделирования.

Любая информационная система обслуживает информационный процесс и является средством организации информационного обеспечения процесса управления.

Требования к информационным системам управления предприятием:

- Полезность и ценность информации
- Полнота информации – отношение полученной информации к запрошенной

- Точность и достоверность информации
- Своевременность поступления информации
- Агрегируемость информации – разделение информации по уровням управления. На верхний уровень поступает более общая информация, но более низкий – детализированная информация.

- Актуальность информации
- Экономичность и эффективность обработанной информации по затратам на сбор, накопление, хранение, обработку, преобразование и передачу информации. При оценке эффективности информации используют следующие показатели, которые характеризуют функционирование информационной системы:

- Производительность информационной системы – затраты времени на обработку данных при сохранении их надежности

- Пропускная способность системы – объем информации в пригодном виде

- Мощность системы – количество операций качественно, одновременно - совершаемых за определенный период времени

- Скорость и быстродействие системы

- Надежность – бесперебойность работы системы

- Уровень автоматизации системы

Информационные фильтры – это информация, через которые проходят данные и после прохождения которого данные становятся информацией.

Рассмотрим процесс превращения данных в информацию: *информационные фильтры имеют три уровня:*

1. *Физический*, где данные рассматриваются на синтаксическом уровне

2. *Семантический*, где данные рассматриваются на семантической уровне

3. *Прагматические*, где данные рассматриваются на прагматическом уровне

Вначале данные должны быть приняты. Качество приёма данных зависит от физического шума, приемника и каналов связи. В этом случае данные проходят физический фильтр. Все, что прошло через физический фильтр называется *синтаксической информацией*, а другая часть отсекается в виде физического шума.

Рассматривая информацию на семантическом уровне получатель определяет с помощью каких знаков закодирована информация, содержащаяся в данных. На этом уровне исследуются соотношения между знаками сообщения, не зависимо от их ценности для получателя. Получатель только тогда способен принять поступившую информацию, когда он располагает кодом, т.е. языком, с помощью которого записана информация в данных. Знание языка, передача информации, его синтаксические структуры позволяют получателю отсеять помехи и восстановить правильную синтаксическую информацию.

Синтаксическая информация называется статистической. Под информацией понимаются только те сообщения, которые уменьшают неопределённость получателя информации. Неопределенность существует только тогда, когда происходит выбор одной возможности из нескольких альтернативных. Далее семантическая информация должна быть понята получателем. Для этого данные должны пройти семантический фильтр.

Данные – это различного рода сведения и сообщения, которые не оказывают влияние на поведение получателя.

Информация – только новые знания принятые, понятые и оцениваемые как полученные для решения актуальных задач и побуждающие менеджеров к принятию решений и конкретных действий.

11.3 Понятие коммуникации. Коммуникационный процесс

Коммуникация – процесс двухстороннего общения и обмена мыслями, информацией, ведущие к достижению взаимопонимания между участниками обмена.

Этот термин происходит от латинского, что значит «связь».

Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, которая является предметом обмена, т.е. сообщения. В процессе обмена информацией можно выделить 4 элемента:

1. Отправитель – участник коммуникации, который вырабатывает или собирает информацию и передает ее
2. Сообщение – информация, закодированная с помощью выраженных символов.
3. Канал – средство передачи информации
4. Получатель

Обмен информацией происходит в несколько этапов:

- Зарождение идеи или сообщения
- Кодирование и выбор каналов – прежде чем передать идею отправитель должен использовать для этого слова, интонацию, жесты, следовательно превратить идею в сообщение. Отправитель должен выбрать канал совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Если канал не соответствует идее, которая зародилась на первом этапе, то обмен информацией будет менее эффективен. Выбор канала не ограничивается единственным для передачи идеи или сообщения.
- Передача сообщения получателю – зачастую соответствует кодированию и выбору канала по времени, т.е. это процесс физической передачи сообщения
- Декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, значит коммуникация состоялась.

11.4 Трудности хорошей коммуникации

Коммуникационные барьеры – преграды достижения эффективности комплексного обмена на различных уровнях и между людьми.

На уровне межличностных коммуникаций имеются следующие барьеры:

1. Барьеры обусловленные восприятием – люди могут интерпретировать одну и ту же информацию в соответствии с уровнем образования, имеющимся опытом, культурой и связями.
2. Семантические барьеры – это преграды в коммуникации обусловленные словами. Поскольку слова могут иметь различное значение для различных людей, то и интерпретация этих слов будет разная
3. Невербальные природы – используются любые символы, кроме слов
4. Плохая обратная связь – обратная связь важна, т.к. нужно знать как истолкована связь. Она бывает плохой, если собеседник не может или не хочет выслушать отправителя. Этот барьер обусловлен шумами объективного и субъективного характера.

11.5 Коммуникационные сети, методы, связи

В организации, где заняты более двух человек, коммуникационные каналы объединяются в сети столь же многоуровневые, как и организационная структура.

Если структура одноуровневая, соответственно и коммуникационная сеть будет одноуровневой. Виды коммуникационной сети:

- Открытая сеть – движение информации может быть остановлено, так как она попадает в тупик, т.е. в элемент канала, находящийся в конце структуры управления
- Замкнутые сети – тупики отсутствуют или могут быть определены и их можно обойти
- Комбинированные сети – сочетают оба принципа

Характеристики	Последовательная сеть	Всеерная сеть	Круговая сеть
Количество каналов связей	$K_{\min} = P - 1$	$K_{\min} = P - 1$	$K_{\max} = P * (P - 1) / 2$
Скорость передачи информации	Быстрая	Быстрая	Медленная
Точность передачи информации	Хорошая	Хорошая	Плохая
Устойчивость сети	Медленно возникает, устойчивая	Быстро возникает, устойчивая	Медленно возникает, неустойчивая
Потребность в руководстве	Умеренная	Высокая	Отсутствует

Коммуникационный стиль - это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное воздействие с другими

Коммуникационный стиль «открытие себя» - этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение.



Рисунок 11.1 Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль «реализация себя» - характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль «замыкание в себе» - это одновременно низкий уровень открытости и низкий уровень обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют "интроверты" - люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрыванием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль «защита себя» - характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

Коммуникационный стиль "торговля за себя" - характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее желательным. Однако практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при

котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

11.6 Проведение деловых бесед

Общение – это коммуникационное воздействие групп. В ходе общения передается информация и эмоции.

Деловое общение предполагает использование информации и межличностных взаимодействий при выполнении служебных обязанностей.

Деловое общение – это речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций для установления деловых отношений, разрешение деловых проблем или выработки конструктивного подхода к решению.

Главная задача делового общения – это убедить партнера принять конкретные меры.

Люди устанавливают в процессе общения доверительный вид общения или дистанционный тип общения. Различают открытый и закрытый виды общения.

Деловое общение выполняет следующие функции:

1. Взаимное общение
2. Совместный поиск и разработка идей и замыслов
3. Контроль и координация уже начатых деловых мероприятий
4. Поддержание деловых контактов
5. Стимулирование деловой активности

Структура деловой беседы:

- Подготовка к деловой беседе
- Установление места и времени встречи
- Начало беседы, вступление в контакт
- Постановка проблемы и передача информации
- Аргументирование
- Опровержение доводов собеседника
- Анализ альтернатив в целях поиска оптимального варианта решения проблемы или вступление в конференцию
- Принятие решения
- Фиксация договоренности
- Выход из контакта
- Анализ результатов деловой беседы

Методы ведения беседы:

1. Согласие
2. Конфракция (отказ)
3. Согласование точек зрения

Тема 12. Управление процессами, связанными с личностью

12.1 Управление процессом адаптации человека в организации

Включение человека в организационное окружение называют *социализацией*. Успешность социализации зависит от характеристик не только организационного окружения (части организации, с которой человек сталкивается во время своей работы), но и от человека.

Проблемы, возникающие при взаимодействии человека и организационного окружения, ситуационны, но в основе большинства из них, вызывающих непонимание, противодействие и конфликты лежат два фактора:

а) ожидания и представления работника об организационном окружении и своем месте в нем;

б) ожидания организации в отношении работника и его роли в ней.

Основные ожидания человека по отношению к организации связаны со следующими вопросами:

- содержание, смысл и значимость работы;
- оригинальность и творческий характер работы;
- увлекательность и интенсивность работы;
- степень независимости, права и власть на работе;
- степень ответственности и риска;
- престижность и статус работы;
- степень включенности работы в более широкий процесс;
- безопасность и комфортность условий на работе;
- признание и поощрение хорошей работы;
- заработная плата и премии;
- социальная защищенность и другие социальные блага, предоставляемые организацией;
- гарантии роста и развития;
- дисциплина и другие нормативные аспекты, регламентирующие поведение на работе;
- отношения между сотрудниками;
- конкретные лица, работающие в организации.

Для каждого человека комбинация отдельных ожиданий, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, индивидуальна, так как зависит от множества факторов: личных характеристик, целей, ситуации, характеристик организации и т.п.

Организация имеет собственные цели, она заинтересована в кадрах, отвечающим этим целям, организационной структуре и содержанию работы, обладающих необходимыми *квалификационными и личностными характеристиками*, способными *играть определенную роль*, выполнять определенную работу, давая требуемый результат, за который полагается определенное *вознаграждение*.

Ожидания организации:
ей требуется:

а) специалист в конкретной области, обладающий соответствующими знаниями и квалификацией и стремящийся к улучшению своих исполнительских качеств, готовый осуществлять работу с должной отдачей и качественно;

б) член организации, заинтересованный в ее успешной деятельности и развитии, разделяющий ее ценности, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами, стремящийся занять определенное место в организации и взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;

в) человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами, преданный организации, готовый отстаивать ее интересы, соблюдать принятые в организации нормы поведения, следовать распорядку и выполнять распоряжения руководства

Подходы к установлению соответствия роли и места

- Первый подход: подбор человека для выполнения определенной работы.

- Второй подход: подбор работы под человека.

Проблемы адаптации

- Адаптация к новому окружению.
- Коррекция или изменение поведения человека.
- Изменения и модификации в организации.

Влияние на процесс адаптации

- Удержание человека и его адаптация к условиям труда.
- Разрушение старых поведенческих норм.
- Заинтересованность в работе.
- Привитие новых норм поведения.

Методы ускорения адаптации

- Создание ситуаций и постановка задач.
- Регулирование нагрузки.
- Создание групп из новичков с опытными сотрудниками.
- Встречи с руководством.

Адаптация нового сотрудника

- Адаптация зависит от усвоения норм и ценностей организации
- Типы адаптации: отрицание, конформизм, мимикрия, адаптивный

индивидуализм

- Первый и третий типы делают адаптацию невозможной
- Второй и четвертый типы позволяют приспособиться

Развитие чувства ответственности

- Успешная адаптация требует чувства ответственности и обязательств
- Вкладывая ресурсы, организация должна ожидать добросовестной

работы

- Устойчивое чувство ответственности развивается через принятие решений

Завершение процесса включения

- Переход в полноценные члены организации происходит через освоение норм и ценностей

- Формы перевода: присвоение титула, наделение полномочиями, допуск к конфиденциальной информации

- Важно, чтобы у сотрудника не оставалось сомнений в принятии

Формирование расположения к организации

- Позитивное отношение формируется через обучение и личный опыт
- Удовлетворенность работой зависит от характера и содержания работы, объема, состояния рабочего места, отношений с коллегами, стиля руководства, оплаты, перспектив продвижения, режима работы

- Увлеченность работой зависит от важности, рабочей силы и рабочей атрибутивности

- Приверженность организации включает разделение целей и ценностей, стремление оставаться в организации, готовность жертвовать интересами ради организации

- Формирование расположения сотрудников является важной задачей менеджмента

12.2 Управление конфликтами

Общая характеристика конфликта

Конфликт - это несогласие сторон, которые могут быть представлены индивидами и(или) группами людей.

В развитии отношения к конфликтам можно выделить три этапа.

1. *Существование конфликтов*. Общая оценка конфликта как исключительно негативного явления, крайне нежелательного в организации. В хорошей организации конфликтов не должно быть. Отсутствие конфликтов - один из критериев оценки качества организации. Ф. Тейлор и М. Вебер видели в конфликтах разрушительные свойства и обосновывали меры для “полного устранения конфликтов”.

2. *Возможность устранения конфликтов*. На этом этапе признавалось, что конфликты в организации неизбежны, так как имеют объективные причины. Невозможно раз и навсегда устранить все конфликты. Однако возможно и необходимо стремиться к устранению или ослаблению разрушительных последствий конфликта.

3. *Анализ качества и последствий конфликта*. Принципиально новой здесь является оценка конфликта, который не обязательно является негативным явлением. Бесконфликтное развитие не только невозможно, но и нежелательно, так как не позволяет выявить и использовать все возможности организации.

Классификация конфликтов

1 Внутриличностный конфликт

2 Межличностной конфликт

3 Внутриорганизационные конфликты.

Конфликты подразделяются на конфликты между равными по рангу участниками (*горизонтальный конфликт*); между нижестоящими и вышестоящими на социальной лестнице субъектами (*вертикальный конфликт*) и *смешанные*, в которых представлены и те и другие.

Исходя из временных параметров, конфликты делятся на *кратковременные* (чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются); *затяжные* (связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами, или с объективными трудностями).

По характеру последствий конфликта, его воздействию на эффективность деятельности организации различают функциональные (конструктивные) и дисфункциональные последствия.

Функциональными являются последствия разрешения конфликта, приводящие к повышению эффективности деятельности организации.

Дисфункциональные последствия конфликта оказывают негативное (дисфункциональное) воздействие на организацию. Такие последствия могут выражаться в снижении степени удовлетворенности работой, ухудшении отношений внутри групп и между группами.

Способы управления конфликтами

Структурные методы включают изменения. Организации используют эти методы для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Цель использования этих методов - снижение остроты конфликта. Структурные методы включают следующее.

1. Разведение конфликтующих сторон путем разделения используемых ресурсов или организационной структуры.

2. Интеграция сторон конфликта, которая может выражаться в создании новой комплексной структуры, работники которой имеют общие цели, либо интеграционного механизма.

3. Создание определенного запаса в работе взаимосвязанных подразделений (запас сырья, комплектующих), обеспечение пропорциональности и сбалансированности производства.

4. Учет соотношения целей субъектов различных уровней.

5. Разъяснение требований к работе, характеристика содержания и формы представления результатов.

6. Использование руководителем власти, в том числе основанной на принуждении (издание приказа).

7. Обоснование системы вознаграждения, ориентирующей все подразделения организации на достижение конечных результатов.

Межличностные методы разрешения конфликтов основываются на анализе двух переменных - интереса к себе и интереса к другим членам организации. При качественной оценке "силы" этих переменных (низкая и высокая) возможны следующие стили взаимодействия.

1. Низкая степень интересов к себе и другим - *уход от конфликта избегание, отклонение*). Конфликт не получает разрешения, что означает проигрыш обеих сторон.

2. Низкая степень интереса к себе и высокая к интересам другой стороны приводит к проигрышу для первой и для второй сторон. *Сглаживание, уступчивость*

3. Высокая степень интереса к себе и низкая к интересам другой стороны - *принуждение* второй стороны. Первая сторона достигает выигрыша при проигрыше другой стороны.

4. Высокая степень интереса к другим и к себе приводит к разрешению конфликта через сотрудничество и выигрышу двух сторон. *Решение проблемы*.

5. При средней степени интереса к себе и другим возможно разрешение конфликта через достижение *компромисса*. Это означает непроигрыш двух сторон.

Также выделяют еще такие способы управления конфликтом: *педагогические и административные*.

Педагогические способы управления конфликтом: беседа, просьбу, убеждение, разъяснение требований к работе, неправомерности действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта.

Административные способы управления конфликтом: силовое разрешение конфликта (подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения); разрешение конфликта по приговору (решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда).

Тема 13. Знания и интеллект в современной организации

13.1 Понятие «управления знаниями»

Управление знаниями можно сформулировать таким образом:

Управление знаниями — создание организационных, технологических и коммуникационных условий, при которых знания и информация будут способствовать решению стратегических и тактических задач организации.

Или, перефразируя слова Билла Гейтса, управление знаниями — это выполнение принципа «четырех Н»: создание условий, при которых нужные люди смогут получать нужную информацию и знания в нужное время для выполнения нужных задач.

В то же время как мы определим для себя управление знаниями, так и будем ими управлять. Поэтому для каждого практика ключевое определение управления знаниями может быть абсолютно разным, т.е. в каждой компании должно быть сформулировано то определение, которое

будет отражать специфические процессы, понимаемые в ней под термином «управление знаниями».

Таким образом, содержание определения процессов управления знаниями самым непосредственным образом связано с подходом к этим процессам.

Приведём некоторые примеры различных определений.

«Управление знаниями — это систематический захват, хранение и повторное использование профессионального опыта и знаний» (Ernst & Young).

«Управление знаниями — дисциплина, обеспечивающая интегрированный подход к сбору, организации, доступу и использованию информационных ресурсов компании»

«Управление знаниями — управленческие действия, направленные на использование информационных ресурсов компании» (Lotus Development).

Знания — результаты познания, научные сведения, совокупность сведений в какой-либо области.

Управлять знаниями значит систематически формировать, обновлять и применять знания с целью максимизации эффективности предприятия и прибыли от активов, основанных на знаниях.

Управление знаниями как функция и вид как управленческой деятельности охватывает:

- практику придания дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения и распространения знаний;

- придание знаниям потребительского характера таким образом, что бы они представляли собой необходимую и доступную для пользователя информацию;

- создание интерактивного обучающего окружения, где люди постоянно обмениваются информацией и используют все условия для усвоения новых знаний.

Механизм пополнения знаний в организации решает следующие задачи: приобретение знаний, усвоение знаний, передача знаний.

Управление на знаниях — это целенаправленное и осознанное, основанное на систематизированном опыте и знаниях индивидуальное и организационное воздействие субъекта управления на объекты управления

13.2 Функции управления знаниями

В общем виде управление знаниями включает в себя функции по обеспечению персонала необходимыми знаниями и их применению, а также по организации хранения и распространения знаний.

Аналитическая.

Поиск знания в потоке информации, фильтрация информации, выбор эффективных информационных ресурсов, анализ методов деятельности,

опыта и квалификации персонала, придание дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, обобщения

Распределительная.

Упорядочение знаний, оценка их полезности, классификация по определенным критериям существующих знаний, накопленного опыта, методов работы и квалификации персонала, внесение классифицированных знаний в корпоративную память

Интеграционная.

Извлечение знаний из корпоративной памяти (путем обмена знаниями между подразделениями, различными уровнями управления, а также обмена экспертными знаниями, опытом сотрудников и т. п.) и обеспечение их доступности при принятии управленческих решений, поиске и генерировании идей, обучении

Создание новых знаний

Наблюдение за клиентами, анализ обратной связи, эталонное тестирование, а также различного рода исследования, эксперименты и т.п

В рамках аналитической функции информация превращается в знания. В процессе реализации аналитической функции актуальны оперативность и полнота не столько информационного поиска, сколько процесса контекстного анализа имеющейся информации с целью принятия управленческого решения. Суть работы аналитической группы заключается в сборе исходных данных и первичной информации, ее обобщении, установлении причинно-следственных связей влияния одних факторов на другие. На основании полученных результатов анализа и имеющегося опыта следует агрегирование данных, ознакомление с ними заинтересованных лиц через аналитические справки и отчеты и в конечном счете прогнозирование развития ситуации.

Аналитическая функция на определенном этапе переходит в распределительную функцию управления знаниями.

Ценность знания определяется важностью решения, которое можно принять в результате овладения этим знанием. При этом ценность знания будет различна, так как зависит от содержания решаемой задачи и промежутка времени. Упорядочение знаний (в том числе с помощью создания базы данных и базы знаний, системы управления документами, корпоративных «желтых страниц», экспертных систем) и определение их полезности может определить, например, какие текущие и потенциальные знания сотрудников важны для организации, а какие устарели и тормозят ее развитие.

Создание корпоративной памяти позволяет определять ценные знания для организации и структурировать их по критериям ценности, вопроса и области применения. Фирменные знания, отраженные в корпоративной памяти, могут включать в себя следующие сегменты:

- знания о покупателе — его нуждах, взглядах, мотивации, покупательской способности, лояльности и т. п.;

- знания о конкурентах — их «механизме успеха», стратегических устремлениях, рыночной и товарной стратегиях и т. п.;

- знания о продукте — его место на рынке, какую ценность для потребителя создает этот продукт, кто его покупает и почему, во сколько будет обходиться его производство в будущем и т.п.;

- знания о процессах — какие современные бизнес-процессы использует организация, какие методы управления этими процессами применяются, как будут далее развиваться технологии, реальные или системные инновации и т. п.;

- знания о финансах — каковы денежные ресурсы организации, как привлечь венчурный капитал, как интегрировать различные финансовые механизмы и т. д.;

- знания о людях — что знают сотрудники организации, что их мотивирует, насколько эффективна обратная связь в организации, какие формы обучения наиболее предпочтительны и т.п.

Интеграционная функция обусловлена использованием новых управленческих, маркетинговых и IT-технологий, а также инновационной активностью и творчеством организации.

Цель интеграционной функции - сделать локальные знания доступными и понятными для широкого круга пользователей. Интеграция знаний связана с минимизацией рисков, фиксировать которые помогает единая информационная система организации, а также мотивацией сотрудников к обучению и распространению знаний.

В самостоятельную функцию выделяется создание новых знаний.

Особое внимание при реализации этой функции следует обратить на обучение, понимаемое здесь как процесс самообучения и развития через установление новых социальных связей, создание новых структур внутри организации и общества. Это обеспечивает интеграцию опыта отдельных личностей в общественный опыт.

Способность к обучению важна не только в том случае, когда сотрудники проходят курсовую подготовку, занимаются с преподавателями и наставниками. Процесс приращения знания должен проходить непрерывно и быть управляемым.

13. 3 Интеллектуальный потенциал организации

Интеллектуальный потенциал организации — это знания, информация, опыт персонала управления, организационные возможности, информационные каналы организации, которые она использует в своей производственной деятельности. Интеллектуальный потенциал тесным образом связан с человеческими ресурсами организации и ее инновационной деятельностью. Особенности человеческого потенциала заключаются в том, что он - результат взаимодействия людей друг с другом, людей и информационных ресурсов, а также людей и элементов физического капитала в процессе производства.

Интеллектуальный потенциал организации можно условно разделить на две основные составляющие – человеческий потенциал и организационный потенциал. В свою очередь, организационный потенциал можно разделить на внутренние элементы и внешние отношения.

Человеческий потенциал – та часть интеллектуального потенциала, которая имеет непосредственное отношение к людям. Это знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда.

Организационный потенциал можно разделить на внешние отношения и внутренние элементы. Внешние отношения – это отношения с потребителями, поставщиками, конкурентами, местными сообществами, имидж организации.

Внутренние элементы организационного потенциала – это культура организации, организационная структура, компьютерные и административные системы, системы сетевого взаимодействия. Соотношение между этими составляющими интеллектуального потенциала представлено на рисунке.



Все три составляющих интеллектуального потенциала взаимодействуют друг с другом. Они поддерживают друг друга, создавая синергетический эффект, происходит перекрестное влияние одних составляющих на другие. Информационные системы и базы данных заняли значительное место в современных организациях благодаря беспрецедентно быстрому и успешному развитию компьютеров и программного обеспечения. Новые технические средства придают новый импульс росту значимости интеллектуального потенциала.

Организационный потенциал развивается в процессе внедрения новых эффективных технологий современного менеджмента, в процессе формирования новых баз данных.

Наращиванию интеллектуального потенциала организации способствуют также внедрение позитивных этических норм, нацеленность

действий всех подразделений на эффективность. В наши дни становится все более очевидным, что не только и не столько труд или капитал являются источником прибыли предприятия, а, скорее, вся система, в которой производится и потребляется его продукция. В этой системе есть и коммерческие идеи, и знания, и информация. В связи с этим интеллектуальный потенциал еще в большей степени обособляется в относительно самостоятельный объект экономических и управленческих отношений.

Руководители организаций и компаний начинают осознавать тот факт, что наиболее ценным потенциалом, которым они располагают, являются знания и опыт работающих у них сотрудников, и, прежде всего персонала управления. Человеческий потенциал может дать и уже дает многим из них значительное конкурентное преимущество. Организации пытаются найти способы и пути использования знаний и богатого опыта своих сотрудников как внутри организации, так и за ее пределами, включая взаимоотношения с клиентами и акционерами. От того, как организации используют свой интеллектуальный потенциал, зависит не только их успех, но и способность выжить в жестких условиях конкуренции. Все чаще высокие результаты деятельности организаций обусловлены удачно найденными решениями в сфере управления. Это управление направлено, в том числе на то, чтобы идеи, возникающие у одних работников, разделялись другими работниками фирмы, чтобы постоянно генерировались новые решения актуальных проблем данной организации.

В современных условиях каждая организация или фирма постоянно испытывает ощутимые воздействия внешней среды. Эти воздействия могут носить различный характер: конкуренты начали производить такую же услугу по новой технологии с меньшими издержками; появилась аналогичная услуга, обеспечивающая у потребителя больший спрос; изменился курс валют; инфляция обесценила всю полученную прибыль; учетная ставка процента внезапно повысилась и т.д. Быстрые и подчас непредсказуемые изменения внешней среды заставляют каждое предприятие быстро приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям. Адаптация, приспособляемость стали жизненно важными свойствами любой организации.

Развитие гибкости, адаптивности и самообучаемости становится одним из ведущих принципов формирования интеллектуального потенциала коммерческих организаций. Гибкость, адаптивность компаний, их самообучаемость становятся факторами, определяющими степень их инновативности.

Адаптивность как важнейшее свойство коммерческой организации обеспечивается целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Важной особенностью формирования интеллектуального потенциала становится активное использование информационных технологий, глобальных информационных

систем. Эффективность деятельности любой коммерческой организации в значительной мере зависит от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений. Компьютеры, информационные системы, системы связи оказывают существенное влияние на повышение конкурентоспособности организаций.

Большое значение приобретают новые подходы и методы управления персоналом коммерческих организаций. Среди них - следующие:

- разделение с персоналом стратегической информации о развитии организации;
- создание групп работников как независимых поставщиков, которые работают вне организации;

- поощрение представления работников о себе как о бизнесменах;
- выявление талантливых людей в других организациях, которые могли бы поработать в организации на временной или постоянной основе;
- регулярное знакомство работников с новыми идеями и новыми людьми, с целью развития новых продуктов и технологий;
- замена оценки персонала сверху процедурами самооценки.

По мере развития интеллектуального потенциала современных организаций меняются формы и методы руководства: происходит отход от авторитарного, основанного на беспрекословном желании утвердить свою власть и авторитет к демократическому, основанному на оказании работникам помощи в раскрытии их способностей, на формировании вокруг себя группы единомышленников. В связи с этим источником власти становится не столько должностная позиция, сколько знание. В связи с этим одним из основных принципов формирования организаций становится переход от функциональной специализации к горизонтальной интеграции, основанной на интеллектуальном сотрудничестве. Организационные структуры управления от структур вертикального подчинения переходят к адаптивным структурам, что расширяет возможности и создает дополнительные предпосылки для развития современного интеллектуального потенциала коммерческих организаций.

Формирование и использование интеллектуального потенциала в организации определяется тем, как повышается компетенция работников организации и как она используется в целях повышения конкурентоспособности организации в целом. Компетенция работников увеличивается путем их обучения, проведения тренингов, формирования соответствующей корпоративной культуры.

Тема 14. Руководство и лидерство в системе менеджмента

14.1 Лидерство и стиль руководства

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной

ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Выделяют следующие типы лидерства:

- Формальное лидерство – процесс влияния на людей с позиций занимаемой должности.
- Неформальное лидерство – процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям.

Каждому руководителю соответствует свой стиль руководства.

Стиль руководства – характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления.

Существуют различные подходы к лидерству:

1. *Подход к лидерству с позиции личных качеств* - предполагает, что только наличие определенных черт у человека может превратить его в эффективного лидера. В 1948 г. Ральф Строгдилл в комплексном исследовании пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера:

- ум и интеллектуальные способности;
- господство и преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

Изучение лидерских качеств руководителя было продолжено. Наиболее интересный результат был получен Уорреном Беннисом. Он изучил деятельность 90 успешных лидеров и выделил 4 группы лидерских качеств: управление вниманием; управление значением; управление доверием; управление собой.

2. *Поведенческий подход к лидерству*. Акцент в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают. Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие:

- три стиля руководства К.Левина ;
- исследования Университета штата Огайо;
- исследования Мичиганского университета;
- системы управления (Р. Лайкерта);
- управленческая сетка (решетка) Р.Блейка и Дж.Мутона;

Рассмотрим более подробно стили руководства наиболее часто используемые современными руководителями, а именно три стили руководства К.Левина,. Он определил три лидерских стили: авторитарный, демократический и либеральный .

Авторитарный стиль руководства: жесткая требовательность; важен только результат; мотивация, основанная на беспрекословном подчинении; подчиненные не привлекаются к управлению. Авторитарный стиль применим в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях.

Демократический стиль: требовательность в сочетании с доверием; важны результаты и способы достижения; мотивация, основанная на использовании материальных и социально-психологических потребностей; подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению. Демократический стиль применяется при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности и ответственности. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

Либеральный стиль: результаты не важны; мотивация практически отсутствует; создается вид, что подчиненные участвуют в управлении; низкая требовательность. Область применения либерального стиля: высокоразвитые в квалификационно-интеллектуальном и организационно-культурном отношениях коллективе с высокой степенью разделения труда практически одинаковой сложности. Это научно-исследовательские, опытно-конструкторские центры и лаборатории, союзы художников. В этих случаях роль руководителя сводится к координации действий подчиненных, в недопущении узких мест или отставания в темпе выполнения работ.

Сравнение стилей представлено в таблице 14.1

Таблица 14.1 Сравнение стилей руководства

Параметр	Авторитарный стиль	Демократический	Либеральный стиль
1. Способ принятия решения	Единоначалие	Совместно с подчиненными	Подчиненные на основе указаний
2. Доведение задач до исполнителя	Приказ, команда, распоряжение	Предложение	Просьбы, уговоры
3. Отношение к инициативе	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
4. Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых людей, помощь в карьере	Нет четкой ориентации
5. Отношение к знаниям	Считает, что все знает сам	Постоянно учится и требует этого от подчиненных	Безразличие
6. Распределение ответственности	Полностью у руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках подчиненных
7. Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное

8. Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое. Формальное
9. Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации
10. Отношение к общению	Дистанцируется	Контактирует активно	Не проявляет инициативы
11. Коммуникации	Преимущественно сверху вниз	Активно в двух направлениях	В основном горизонтальные

Сильные и слабые стороны представлены в следующей таблице 14.2

Таблица 14.2 Сильные и слабые стороны стилей руководства

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Сильные стороны	Внимание срочности и порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера
Слабые стороны	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства

В рамках поведенческого подхода Роберт Блейк и его сотрудница Джейн Моутон предложили так называемую «*управленческую матрицу*» или «*решетку менеджмента*».

Исходная позиция авторов: любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. *Модель управленческой решетки* представлена следующим образом:



Первая «силовая линия» (ориентация на производство) имеет постоянные цели: максимальный объем производства, максимально высокий объем прибыли, снижение издержек производства. Вторая «силовая линия» направлена на человека и имеет цель: хорошее самочувствие работников и удовлетворенность работой; формирование ситуации, когда условия труда в наибольшей степени отвечают потребностям и желаниям работающего. Между двумя указанными силовыми линиями есть противоречие, и образуется некое поле, в котором пять точек определяют пять наиболее характерных типов управленческого поведения, на котором:

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. В группе, где у руководителя доминирует такой стиль, конфликтов не бывает до тех пор, пока на сотрудников не начнет давить производственная необходимость или вышестоящее

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.

14.2. Ситуационный подход к лидерству.

Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Основные подходы к ситуационному лидерству:

1. Модель ситуационного лидерства Ф.Фидлера;
2. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара;
3. Модель «путь — цель» Т. Митчела и Р. Хауса;
4. Ситуационная модель принятия решения Врума — Йеттона — Яго.

Центральная задача, которую решает руководитель, - определить стиль поведения, наиболее адекватный конкретной ситуации, то есть обеспечивающий максимальную результативность. Для описания ситуации исследователи использовали различные характеристики.

Так, например, по Ф. Фидлеру, *основными факторами*, влияющими на поведение руководителя, являются структурированность задачи, объем полномочий руководителя и отношения между руководителем и членами группы. Поскольку стиль поведения личности достаточно постоянен, Ф. Фидлер предлагает назначать руководителей в соответствии с ситуацией. Например, в благоприятной ситуации задача структурирована и отношения хорошие, руководитель не нуждается в больших полномочиях. В неблагоприятной ситуации, когда задача не структурирована и отношения

плохие, требуется сильный руководитель, ориентированный на решение задачи, с широкими полномочиями. В умеренно благоприятной ситуации необходим руководитель, ориентированный на установление хороших отношений с подчиненными.

Т. Митчел и Р. Хаус анализировали влияние руководителя на мотивацию подчиненного, его удовлетворенность работой и производительность. На этой основе они выделили следующие *стили*:

- поддержки (ориентированный на человека);
- инструментальный (аналог ориентации на работу, задачу);
- поощрения участия в принятии решений путем учета предложений подчиненных, распространения необходимой информации;
- ориентированный на достижения, убеждение рабочих в своих силах.

Выбор конкретного стиля определяется личными качествами работника и состоянием внешней среды.

П. Херси и К. Бланшар считают, что выбор стиля лидерства определяется степенью профессиональной и социальной зрелости исполнителей - способностью и согласием принимать ответственность, желанием решить поставленную задачу, уровнем профессиональной подготовки, опытом. Конкретный стиль лидерства характеризуется двумя основными показателями - ориентацией поведения руководителя на задачу и(или) на человеческие отношения как это представлено в таблице 14.3

Таблица 14.3 Стили лидерства

Уровень развития сотрудника, коллектива	Форма управленческого поведения (рекомендуемый стиль руководства)
<i>Низкий уровень:</i> "Не хотят работать, не умеют работать" (низкая квалификация, недобросовестные работники)	<i>"Авторитарное указывание"</i> 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.
<i>Средний уровень:</i> "Хотят работать, но еще не умеют работать" (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны. Добросовестны)	<i>"Популяризация"</i> 1) указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендация, дается возможность и самостоятельность проявить); 2) регулярный контроль работы; 3) уважительное, доброжелательное отношение; 4) интенсивное общение; 5) когда необходимо – приказывайте; 6) вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо – наказывайте.
<i>Хороший уровень:</i> "Хотят и умеют работать" (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для)	<i>Участие в управлении</i> 1) проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советуйтесь с ними; 2) поощряйте инициативу подчиненных, высказывание ими своих замечаний, предложений; 3) предоставляйте больше ответственности;

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.	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.
<i>Высокий уровень:</i> "Хотят и умеют работать творчески" (экстра специалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники)	<i>"Передача полномочий"</i> 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

В. Врум и Ф. Йеттон выделяют - в зависимости от участия подчиненных в принятии решений - три стиля руководства: *автократичный, консультативный и коллегиальный*.

При *автократичном* стиле руководитель принимает решение, используя имеющуюся у него информацию, опираясь на свой опыт либо получая информацию от подчиненных

Консультативный стиль предполагает индивидуальные или групповые консультации с подчиненными. Руководитель самостоятельно принимает решение, которое отражает или не отражает результаты консультаций.

Коллегиальный стиль предполагает, что группа обсуждает проблему и выбирает способ решения.

Выбор стиля руководства определяется ситуацией. Ее основные характеристики связаны с принятием решения и могут быть объединены в три группы.

1. Условия решения проблемы включают критерий выбора способа решения проблемы, степень структурированности задачи, поставленной перед исполнителем, и наличие у руководителя информации и опыта для качественного решения проблемы.

2. Отношение исполнителей к решению проблемы включает значимость причастности подчиненных к принятию решения для достижения цели и степень мотивации подчиненных в достижении цели организации.

3. Отношения между руководителем и исполнителем, включая отношение подчиненных к автократическим решениям и вероятность конфликта при принятии определенного решения.

14.2 Формы и источники власти

Лидерство предполагает использование власти.

Власть — это двусторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником.

Власть – реальная возможность влиять на поведение подчиненных в организации, основанная на имеющихся ресурсах Власть выражается в самых разнообразных формах (табл. 14.4)

Таблица 14.5 Характеристики видов власти

Форма власти	Достоинства	Недостатки (трудности)
Власть, основанная на принуждении	Быстрое получение результата	Временный характер власти, высокая стоимость (необходима развитая система контроля), подавление творческих начал работников, низкая производительность, низкое качество, рискованность власти, порождает неблагоприятную обстановку и отношения в коллективе
Власть, основанная на вознаграждении (мотивации)	Эффективность, расширение на вознаграждении творческих возможностей, так как (мотивации) применяются различные формы вознаграждения (стажировки, система бесплатного обучения и т. д.)	Большое количество ограничений в ресурсах и возможности обеспечить вознаграждение
Экспертная	При условии построения на реальном опыте и знаниях чрезвычайно эффективна	Разумная вера не всегда устойчива (уровень компетенции), приобретение авторитета, знаний и опыта требует значительного времени
Эталонная	Обусловлены компетентностью, творческими способностями и положительными гуманитарными характеристиками личности	Обусловлены негативными характеристиками личности по отношению к обществу
Законная	Простота системы реализации власти, предсказуемость результатов, простота принятия решений, возможность влияния с помощью традиций	Недостаточное развитие культуры, необходимость учета традиций данной страны

Тема 15. Управление рабочим временем

15.1 Основы управления рабочим временем.

Управление временем или организация времени (англ. time management - тайм-менеджмент) - это технология организации эффективного использования времени и повышения эффективности его использования.

Управление временем — это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность.

Управлению временем помогают навыки, инструменты и методы, используемые при выполнении конкретных задач, проектов и целей, который включает:

- планирование,
- распределение,
- постановку целей,
- делегирование,
- анализ временных затрат,
- мониторинг,
- организация,
- составление списков и расстановка приоритетов.

В управлении временем можно выделить следующие процессы:

- анализ,
- моделирование стратегий с учетом проведенного анализа,
- целеполагание: постановка цели или определение ключевого направления развития, определение и формулирование цели.

Рабочее время - время, затрачиваемое на выполнение работы, или время активного пребывания на работе, посвященное выполнению прямых служебных обязанностей

Для оценки использования рабочего времени используется коэффициенты использования и потерь рабочего времени.

Коэффициент экстенсивного использования рабочего времени:

$$K_{\text{э}} = (\Phi - P) / \Phi = 1 - P / \Phi,$$

где Φ - фонд рабочего времени, мин;

P – регламентированные и нерегламентированные перерывы в работе, мин.

Коэффициент потерь рабочего времени, которые зависят от работников:

$$K_{\text{п}} = P_{\text{з}} / \Phi,$$

где $P_{\text{з}}$ – потери рабочего времени, зависящие от работника, мин.

Коэффициент потерь рабочего времени, которые обусловлены организационно-техническими причинами и не зависят от работника:

$$K_{\text{п}} = P_{\text{о}} / \Phi,$$

где По – потери по организационно-техническим причинам, не зависящие от работников, мин.

Коэффициент затрат рабочего времени на отдых и личные потребности работников:

$$K_{ол} = ОЛ/Ф,$$

где ОЛ – затраты времени работника на личные потребности (обеденный перерыв, производственная гимнастика, гигиена и т.п.), мин.

Аналогично можно проанализировать затраты времени работника на выполнение свойственных ему функций (Ксв), несвойственных ему функций (Кнсв), на выполнение творческих работ (Кт), организационно - административной работы (Коа) и т.п.

Руководители всех уровней при неправильном или неумелом распределении времени испытывают цейтнот и даже дефицит времени

Дефицит рабочего времени – это нехватка временного ресурса, вызванная

- неправильной организацией работником своей деятельности,
- либо неграмотной организацией деятельности руководством,
- что приводит к спешке, затягиванию выполнения работ, заданий, некачественной работе, потерям в производстве, браку и т.д. и в конечном итоге существенно влияет на эффективность и результаты работы всей организации.

Из наиболее характерных причин дефицита времени следует выделить:

1. Ббесплановость работы как результат работы не только самого руководителя, но и стиля работы всей организации;
2. Несоответствие работника и занимаемой им должности;
3. Неадекватная оценка своих способностей, скорости работы, результативности;
4. Отсутствие личной миссии работника (что я могу сделать для организации, что могу получить, какими активами располагаю);
5. Неумение контролировать свои потребности (в мыслях, питании, общении, выражении эмоций). Нет слова «хочу», есть слово «надо»;
6. Слабая мотивация труда, приводящая к низкой производительности (зарплата давно не увеличивалась, долгое время нет повышения в должности) и к хроническому недостатку времени.

15.2 Планирование рабочего времени

Планирование рабочего времени руководителя, специалиста и ведущих работников означает подготовку к реализации целей и упорядочение рабочего времени

Из практики вытекает, что при затрате 10 минут на планирование рабочего времени можно ежедневно экономить до двух часов

оперативное ежедневное планирование работы исполнителей позволяет увеличить производительность их труда на 25-30% и экономить время

руководителя на регулирование процессов из-за непредвиденных нарушений, возникающих в процессе работы

Сегодня широко применяются принципы и правила планирования времени, позволяющие забыть, что такое цейтнот и/или дефицит рабочего времени.

Для рационального использования своего времени руководителю необходимо, прежде всего, четко уяснить свои основные функции, цели, задачи и бюджет времени.

При планировании следует не забывать правила:

1. При составлении плана на день оставить 40% времени свободным, т.е. 60% времени отвести на плановые работы, 20 – на непредвиденные, 20% - на спонтанно возникающие (активный самоменеджмент);

2. Необходимо постоянно фиксировать затраченное время, отмечая, как и на какие нужды оно было затрачено. В результате руководитель, имея полное представление о затратах своего времени, может составлять план на будущее;

3. Для составления хорошего плана с четким указанием использованного времени необходимо распределить свои задачи на долго-, средне- и краткосрочные;

4. Основные принципы составления плана: регулярность, системность, последовательность;

5. Для обеспечения реальности планирования следует планировать такой объем задач, с которым руководитель может реально справиться;

6. Установить неприемные часы – это время для выполнения чрезвычайно важных заданий, позволяющее работать спокойно без каких-либо помех извне и с переключением телефона на секретаря, сотрудников или воспользоваться автоответчиком;

7. Сверхважные дела решать утром;

8. Совещания и заседания назначать за час-два до обеденного перерыва или до окончания рабочего дня для оперативного решения проблем и ухода от пустых разговоров;

9. Минимизация числа собраний, совещаний и конференций;

10. Корпоративный тайм-менеджмент позволяет оптимизировать время всех сотрудников и в конечном итоге способствует повышению эффективности деятельности всей организации;

11. Установить приоритеты выполняемых дел по их важности;

12. Усе что можно делегировать – следует делегировать;

13. Учитывать колебания уровня работоспособности.

Сегодня используется несколько систем планирования времени:

- метод Альп,
- закон Парето,
- система ABC,
- метод Эйзенхауэра.

метод «Альп» охватывает пять фаз:

1. Упорядочение заданий;
2. Оценивание продолжительности действий;
3. Резервирование времени (в соотношении 60:40);
4. Принятие решений по приоритетам и перепоручениям;
5. Контроль учета выполненного.

принцип Парето (в соотношении 80:20)

- Этот принцип позволяет сделать вывод в отношении использования рабочего времени: за первые 20% израсходованного времени достигается 80% результата. Оставшиеся 80% затраченного времени дают лишь 20% общего результата.

анализ ABC

- величина процентов наиболее важных и величина процентов наименее важных дел в сумме остаются неизменными.
- Все задачи подразделяются на три класса в соответствии с их значимостью. Анализ ABC базируется на трех закономерностях:
 1. Наиболее важные дела составляют 15% общего их количества, которыми занимается руководитель. Вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%;
 2. Важные задачи составляют 20% общего их количества, значимость их для достижения цели примерно равна 20%;
 3. Менее важные (малосущественные) задачи составляют 65% общего их количества, а их значимость равна 15%.

принцип Эйзенхауэра

- Этот принцип является вспомогательным в тех случаях, когда необходимо срочно принять решение о приоритетности выполнения задач.
- Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность задачи

задачи подразделяются на четыре группы:

1. Срочные задачи повышенной важности. Их выполняет руководитель;
2. Срочные задачи средней важности. Руководитель может делегировать их решение другим лицам;
3. Менее срочные задачи меньшей важности. Руководителю необязательно решать их сразу, но решить их он может позже сам;
4. Менее срочные задачи незначительной важности. Руководитель должен перепоручить их решение другим лицам.

15.3 Основы делегирования

Делегирование - передача задач и полномочий подчиненному, который берет на себя ответственность за их выполнение. Это объективно необходимый элемент организации труда любого руководителя. Без делегирования невозможно обойтись, так как время и способности руководителя ограничены.

Принципы этого процесса разработаны в 1920-х годах российским экономистом П.М. Керженцевым. Мэри Паркер Фоллет указывала, что сущность управления заключается в умении добиваться выполнения работы другими. «Золотое правило» руководства – самой важной способностью руководителя является получение результатов через своих работников. Отсюда, *делегирование* – это акт, который превращает человека в руководителя. В то же время – это одно из слабых мест в управлении. Многие блестящие предприниматели терпели неудачи, когда их организации становились большими, так как не могли эффективно решать задачи делегирования. Делегирование имеет большое значение и для руководителей, и для подчиненных.

Делегирование позволяет руководителям переложить на подчиненных бесчисленные текущие задачи, а самому сосредоточиться на реализации следующих задач:

- 1) выработке стратегических целей;
- 2) более оперативно реагировать на неожиданные ситуации,
- 3) более рационально распределять нагрузку между подчиненными,
- 4) выявлять среди подчиненных возможных преемников, которые смогут его заменить в случае продвижения вверх или уходе на пенсию.

Еще одно правило – делегируемую работу (полномочия) необходимо хорошо знать самому руководителю. Делегирование способствует полному использованию профессиональных знаний и опыта, стимулирует раскрытие способностей, проявление инициативы, самостоятельности подчиненных, позволяет приобрести новый опыт, продемонстрировать окружающим свои возможности, повысить престиж и создать стартовую площадку для дальнейшего продвижения по служебной лестнице. Делегирование рождает чувство гордости у подчиненного.

Рекомендуется делегировать: рутинную работу; специализированную деятельность; частные вопросы; подготовительную работу. Например, предварительную формулировку целей, планов, программ, проектов, по которым должны приниматься решения, участие в совещаниях вместо руководителя. Но одни рутинные операции не стоит делегировать, они должны перемежаться с задачами, которые могут мотивировать сотрудника и способствовать росту его профессионального уровня.

Не подлежит делегированию: постановка целей и принятие решений по выбору стратегий; контроль результатов; общее руководство сотрудниками, их мотивация; задачи особой важности; задачи высокой степени риска; задачи строго доверительного характера (конфиденциальные); актуальные срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и проверки. Вопросы по поощрению и наказанию кадров не делегируются!

Важнейшими понятиями теории делегирования являются ответственность и полномочия. *Ответственность* – обязанность выполнять задачи и отвечать за их удовлетворительное выполнение. Ответственность несут работники различных уровней. Объем ответственности – одна из

причин высоких окладов менеджеров, руководящих крупными корпорациями. Если какое-либо лицо принимает ответственность за удовлетворительное выполнение задачи, то ему необходимо делегировать определенные полномочия.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников. Само определение полномочий как ограниченного права говорит о пределах полномочий. Объем полномочий расширяется в направлении более высоких уровней. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Различают линейные и штабные полномочия.

Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному (ректор – декану, директор – начальнику производства). Руководитель, обладающий линейными полномочиями, может принимать определенные решения без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем. В результате создается иерархия уровней управления, скалярная (ступенчатая) цепь команд.

К штабным полномочиям относятся рекомендательные полномочия (проректор по науке – ректор), обязательные согласования (ректор – ученый совет), параллельные полномочия (ректор – главный бухгалтер), функциональные.

Эффективное распределение задач, ответственности и полномочий
Процесс делегирования должен осуществляться эффективно. И это предполагает соблюдение, по крайней мере, двух условий:

- 1) соблюдение принципа единоначалия;
- 2) установление рациональной нормы управляемости.

Рассмотрим *причины, препятствующие эффективной реализации делегирования*, так называемые «барьеры делегирования».

Таблица 15.1 Барьеры делегирования

Со стороны руководителя	Со стороны подчиненного
1. Заблуждение "я это сделаю лучше"; 2. Неспособность руководителя охватить долгосрочную перспективу в череде работ, правильно расставить приоритеты; 3. Отсутствие доверия к подчиненным; 4. Боязнь риска; 5. Боязнь конфликтов; 6. Боязнь, что подчиненный выполнит задачу лучше, и это подорвет авторитет руководителя. необходимые для выполнения работы;	1. Считает удобнее спросить босса, что делать, чем самостоятельно решать проблему; 2. Отсутствует уверенность в своей возможности принять дополнительную обязанность; 3. Боится критики за совершенные ошибки и провала; 4. Отсутствуют информация и другие ресурсы, уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок. 5. Объем работы больше, чем он может выполнить, или же он так считает; 6. За дополнительные полномочия не предлагаются дополнительные стимулы.

Пути преодоления препятствий.

1. Четкий обмен информацией предполагает, что работнику дают четкие инструкции. Проверяют, как он понял задачу, показывают необходимый образец, помогают составить график работы, оговаривают формы и периодичность контроля. Большее вмешательство в деятельность работника означает, по сути, отзыв полномочий.

2. Соответствие ответственности и полномочий. Если перед работником поставлена дополнительная задача, за выполнение которой он несет дополнительную ответственность, то ему должны быть даны дополнительные полномочия. Если перед начальником отдела сбыта поставлена задача – увеличить сбыт компьютеров, то он может потребовать дополнительные средства для проведения рекламной компании и поощрения торговых агентов.

3. Подкрепление расширения объема ответственности системой стимулирования. Например, ввести дополнительное премирование за выполнений заданий.

4. Должна быть создана система контроля за выполнением дополнительных задач, выявление отклонений и их устранения до того, как они переросли в кризис

Тема 16. Этика менеджмента. Организационная культура

16.1. Понятие социальной ответственности

Общественное восприятие социальной ответственности в производстве за последнее столетие прошло через три фазы.

1. Первая фаза – управление, направленное на максимизацию доходов (до 1930 годов). Вначале двадцатого столетия многие обозреватели уже видели необходимость в социальной ответственности, хотя большинство населения полагало, что производители ответственны только за свои собственные интересы.

2. Вторая фаза – попечительское управление. В этой фазе руководители были призваны поддержать интересы своих рабочих, осознать их нужды и трудности. Кроме того, необходимо было уделять внимание и другим социальным группам: служащим, покупателям, кредиторам и обществу в целом.

3. Третья фаза – социальное управление (с 1960 годов). Менеджеры и организации в целом действуют в условиях третьей фазы, которая представляет собой восприятие социальной ответственности как неотъемлемого элемента деятельности любой фирмы. Этот этап характеризуется возросшей социальной заботой со стороны предпринимателей.

Соответственно трём историческим фазам социальной ответственности присущи три основных философских идеи.

Первой фазе соответствует *традиционная идея философии*, согласно

которой правительство, а не производители должны заниматься социальными проблемами.

Второй фазе соответствует *философия заинтересованных лиц*, согласно которой менеджер должен быть ответствен за определённые группы, которые связаны или могут быть связаны с целями или интересами компании. К таким группам можно отнести акционеров, правительственные институты, профсоюзы, торговые организации и др.

В отличие от традиционного подхода, философия заинтересованных лиц расширяет сферу социальной ответственности. Эта идея основывается на накоплении капитала, который становится приоритетом менеджеров, что в свою очередь представляется как база для социальной ответственности, так как это есть основа для создания новых рабочих мест.

Третья фаза – *утвердительная философия*. Данная идея базируется на том, что менеджер должен отвечать за следование фирмы общим целям, интересам заинтересованных лиц и общества в целом. Утвердительная философия обязывает менеджеров предвидеть изменения в социальной среде, в которой действует фирма. Она стоит на позициях, утверждающих, что компания должна иметь добровольные обязательства (моральную и этическую ответственность) по отношению ко всем группам общества, а не только по отношению к акционерам.

Существуют несколько типов социальной ответственности.

1. *Экономическая ответственность* – одна из основных обязанностей фирмы. Согласно экономической ответственности действия менеджеров должны максимизировать доходы фирмы, где это только возможно. Таким образом, экономическая ответственность бизнеса заключается в том, чтобы представлять товары и услуги обществу по разумным ценам. В исполнении этой экономической обязанности, компания тоже выступает как социально ответственный институт, в некоторых случаях это ещё и предоставление рабочих мест населению.

2. *Правовая ответственность* – отражает обязательства организации по соблюдению законов, причём как гражданских, так и уголовных, существующих в обществе, а также специальных законов, которые регулируют деятельность организаций.

3. *Этическая ответственность* – отражает понятие компании о правильном и пристойном поведении. Этическая ответственность – это обязательства, масштаб которых шире правовой ответственности организации, но они не являются обязательными. Некоторые действия, не запрещенные законом, нельзя назвать этическими.

4. *Принятая на себя ответственность* – добровольный характер, желание внести свой вклад в развитие общества, и к реализации его не обязывают ни экономические мотивы, ни законы, ни этика.

Выделенные типы социальной ответственности стоит рассматривать в совокупности друг с другом. Они частично совпадают не только между собой, но и с другими элементами производственного окружения.

Наиболее *общие положения к действию по социальной ответственности.*

- Руководители должны способствовать вовлечению своих служащих в оценку стандартов социальной ответственности для их организации.
- Когда конкурентное давление или экономическая необходимость исключает возможность проведения социальных мероприятий, руководители (менеджеры) должны осознавать, что общественный капитал истощается, и это влечёт за собой потери в целом для общества. Менеджеры должны установить барьеры для выполнения социальных обязательств: через улучшение внутреннего руководства или путем выступления за корректировку законодательства.
- Большинство правовых обязательств организации совпадают с этическими нормами. Например, следование стандартам качества продукции.
- Рассматривая различия между типами социальной ответственности, нужно помнить, что экономическая и правовая ответственности – обязательны, а этическая – возможна.

16.2 Социальный эффект и социальный контроль

В настоящее время, любая организация в той или иной степени должна осуществлять социальные программы. Для того, чтобы быть уверенным, что организация в нужном объёме выполняет свои обязательства перед обществом, необходимо оценить эффективность своих социальных действий.

Подход к оценке социальных действий фирмы, учитывающий социальный эффект, включает в себя следующие *элементы*:

1 Объединение социальных целей в ежегодно составляемый план. То есть любые социальные действия не должны быть временными мерами или запоздалой реакцией на возникшую проблему.

2 Рассмотрение существующих норм социального поведения в организации. Необходимо дать ответы на такие вопросы, как: что делают другие компании в сфере социальной ответственности? Насколько успешны их социальные программы? Чего организация ожидает от социальных действий?

3 Постоянное информирование всех заинтересованных лиц о социальных действиях фирмы посредством регулярных отчётов.

4 Возможность дифференциации социальных подходов. Неудачи при применении одного подхода не означают, что другая социальная программа, тоже будет неэффективной.

Одним из инструментов для оценки эффективности социальных действий любой организации служит *социальный контроль*, с его помощью можно измерить воздействие организации на общество. К нему относятся документы, которые определяют, описывают и собирают специфическую информацию по современным и перспективным планам организации.

Основные шаги социального контроля:

- наблюдение,
- измерение,
- и оценка действий компании.

Получаемая в итоге информация помогает организации развивать стратегию для достижения её будущих целей.

16.3 Этика управления

Этика (от греч. обычай, нрав) – учение о морали и нравственности, представляет собой набор или совокупность нравственных принципов, которые управляют действиями человека или группы людей.

Основным элементом любой этической системы являются нравственные ценности человека, группы или общества. И не всегда нравственные ценности одного человека, группы или общества могут совпадать с нравственными ценностями другого человека, группы или общества.

Проблемы этики часто совпадают с проблемами законности. Однако существует мнение, что в некоторых ситуациях человек должен вести себя этично, хотя закон этого и не требует. Например, служащий может быть нанят на работу фирмой, которая заинтересована в получении информации о некотором достижении его прежнего работодателя, который является конкурентом его фирмы. Через некоторое время этого служащего просят поделиться информацией, доступ к которой он, когда работал у прежнего работодателя. Разглашение подобной информации не противоречит закону, но считается неэтичным.

В последние годы этическая сторона управленческих решений вызывает особое внимание общественности. У людей существует мнение, что сегодня менеджеры подвергаются постоянно растущему давлению действовать незаконно и неэтично.

Выделяют три основных этических подхода.

Первый подход – утилитарный, при котором оценивается влияние конкретных действий на людей, которые непосредственно вовлечены в этот процесс. Данный подход основывается на самих действиях, а не на мотивах, стоящих за этими действиями. Менеджеры могут полагаться на утилитарные стандарты, когда у них недостаток времени, средств или других ресурсов для сбора информации по всем вопросам и обо всех людях, которые вовлечены в данную ситуацию.

Второй подход – нравственно-правовой, при котором оценивается, соответствуют ли управленческие решения и действия содержанию основных гражданских прав. Данный подход учитывает такие права человека, как право на жизнь, личную безопасность, свободу совести, слова и частной собственности.

Третий подход – социальной справедливости, при котором оценивается справедливость действий и беспристрастность при распределении наград и ценностей между отдельными личностями и группами. То есть когда

решения менеджера затрагивают вопрос, как должны быть распределены обязанности и поощрения среди служащих организации.

Очень часто менеджерам мешают принимать решения различные факторы, такие как: ограниченная рациональность, ограниченность ресурсов, временные рамки и недостоверность информации, но нужно помнить, что к различным ситуациям необходимы различные этические подходы, они могут значительно увеличить шанс принятия правильного и этичного решения.

Усвоение норм профессиональной этики обеспечивается главным образом культурой, воспитанностью, моралью и самоконтролем личности.

Выделяют следующие функции профессиональной этики: регулятивную (выступает определяющей), воспитательную, познавательную, коммуникационную, ориентационную.

В наши дни особенно актуальны проблемы *административной этики*, выработка нравственных норм поведения руководителя, норм взаимоотношений между руководителем и подчинённым, а также между сотрудниками (служащими) управленческих учреждений и аппаратов. *Основная цель административной этики* – регулировать отношения между руководителем и исполнителем, формируя в сознании людей принципы паритетного равенства между работниками всех рангов и уровней.

Служебная этика – регулирует моральные аспекты служебной субординации, а также отношения между служащими по «горизонтали».

Совокупность нравственных норм административной и служебной этики относится к области деловых отношений – *деловая этика*.

Рассматривая деловую этику, необходимо затронуть и проблему делового этикета.

Этикет – означает установленный порядок поведения где-либо.

Деловой этикет – это важнейшая сторона морали профессионального поведения делового человека (предпринимателя), необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать.

Таким образом, деловой этикет – это результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях. Деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры и поведения, которая предполагает в первую очередь глубокое уважение человеческой личности.

16.4 Понятие, структурные элементы и свойства организационной культуры

Под организационной культурой следует понимать набор наиболее значимых предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение заявляемых организацией ценностей, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Э. Шейн предлагал рассматривать культуру организации по трём уровням.

Первый уровень, или поверхностный, включает с одной стороны такие внешние факторы, как технология, архитектура, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., а с другой – всё то, что можно ощущать и воспринимать с помощью чувств человека.

Второй уровень, или подповерхностный предполагает изучение ценностей, верований и их восприятия, который носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третий уровень, или глубинный. Включает базовые предположения, определяющие поведение людей, отношение к природе, понимание реальности времени и пространства, отношение к человеку, работе.

Организационная культура имеет определенный набор *элементов как субъективных, так и объективных*.

- К *субъективным элементам* культуры относятся верование, ценности, образы, ритуалы, табу, легенды и мифы, связанные с историей организации и жизни её основателей, обычаи, принятые нормы общения, лозунги.

Под *ценностями* понимается свойство тех или иных предметов, процессов и явлений, эмоционально привлекательных для большинства членов организации, что делает их образцами, ориентирами, мерилom поведения.

К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива, трудовая и профессиональная этика.

Под *обрядом* понимается стандартное, повторяющееся мероприятие, проводимое в определённое время и по особому поводу (чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие и др.).

Ритуал представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей. Например, работники многих японских компаний, начинают трудовой день с пения гимнов.

Легенды и мифы отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности.

Обычай представляет собой форму социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятую из прошлого без каких бы то ни было изменений.

- К *объективным элементам* культуры относят материальную сторону жизни организации. Это, например, символика цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель и др.

Свойства организационной культуры базируются на следующих признаках:

Всеобщность организационной культуры выражается в том, что она охватывает все виды действий осуществляемых в организации.

Неформальность организационной культуры определяется тем, что её

функционирование практически не связано с официальными, установленными в приказном порядке правилами организационной жизни. Отличительной чертой неформальности организационной культуры по сравнению с формальным механизмом является преимущественное использование устных, речевых форм коммуникаций, а не письменной документации и инструкций, как это принято в формальной системе.

Устойчивость организационной культуры связана с таким общим свойством культуры, как традиционность её норм и институтов. Становление любой организационной культуры требует длительных усилий со стороны управляющих и предпринимателей. Однако, будучи сформированными, ценности культуры и способы их реализации приобретают характер традиций и сохраняют устойчивость на протяжении нескольких поколений работающих в организации.

16.5 Функции и типы организационной культуры

Организационная культура как неотъемлемая часть деятельности любой организации выполняет ряд определенных функций (табл. 16.1).

Таблица 16.1 Функции организационной культуры

Функция	Содержание
<i>Охранная</i>	Служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды, т.е. она нейтрализует действие негативных внешних факторов.
<i>Интегрирующая</i>	Объединяет людей, поддерживает необходимый социально-психологический климат и формирует у них чувство гордости за принадлежность к организации, отождествление себя с нею. Это привлекает других лиц, облегчая решение кадровых проблем.
<i>Регулирующая</i>	Организационная культура включает неформальные, неписанные правила, указывает на то, как люди должны вести себя в процессе работы. Эти правила определяют привычные способы действий в организации: последовательность совершения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией и т.д.
<i>Коммуникационная</i>	Играет важную роль в установлении контактов между людьми, облегчении взаимопонимания.
<i>Адаптивная</i>	Облегчает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику. Адаптация осуществляется посредством совокупности мер, называемых социализацией.
<i>Образовательная и развивающая</i>	Культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом. Управляющие в организациях должны заботиться о подготовке и образовании своих работников. Результатом таких усилий является приращение знаний и навыков работников, которые организация может использовать для достижения своих целей.
<i>Ориентирующая</i>	Направляет деятельность организации и её участников в необходимое русло.

<i>Мотивационная</i>	Создаёт необходимые стимулы для эффективной работы и достижения целей организации.
<i>Формирующая имидж организации</i>	То есть её образ в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее огромное воздействие, как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Классификация организационной культуры

В специальной литературе организационную культуру подразделяют на две большие относительно самостоятельные части материальную и духовную.

Материальная культура – это вся сфера материальной деятельности и её результаты, к ней относятся: орудия и средства труда, вещи, материально-предметная деятельность, материально-предметные отношения, искусственная среда социальные организации.

Духовная культура – это целостная система, включающая все виды, формы и уровни общественного сознания, образования и воспитания, религии, науки, нравственности, она включает: смысл, ценности, социальные нормы, социальные ориентиры, ритуалы, верования, знания.

По степени влияния на организацию выделяют слабую и сильную культуру.

Слабая культура практически не содержит общих ценностей и норм, у каждого элемента организации они свои, причём часто противоречащие друг другу. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием.

Сильная культура содержит множество норм и ценностей, открыта любому влиянию, допускает диалог между всеми участниками организации и посторонними лицами.

Нужно понимать, что как сильная культура, так и слабая могут быть эффективны в одном и неэффективны в другом отношении.

Также различают культуру элитарную, народную и массовую.

Элитарная культура создается привилегированной частью общества либо по его заказу профессиональными творцами и включает изящное искусство классическую музыку и литературу.

Народная культура – результат деятельности анонимных творцов не имеющих профессиональной подготовки, она носит коллективный характер (мифы, легенды, сказания, песни и танцы).

Массовая культура носит общедоступный характер.

Тема 17. Организационные изменения

17.1 Понятие организационных изменений

Термин «изменения» используется широко и может иметь различные значения. В научном менеджменте этот термин применяется для характеристики изменений, внешних по отношению к организации. В этом случае речь может идти о смене технологий, потребителей, конкурентов, социальных или политических факторов и т.д. Внешняя по отношению к организации среда всегда будет меняться. Организациям необходимо приспосабливаться к внешним изменениям и проводить внутренние изменения. Для того, чтобы организации сохраняли потенциал к росту и развитию необходимо создавать новые концепции и стратегии, соответствующие изменениям внешней среды.

В современной науке менеджмента существуют два подхода к определению понятия «организационные изменения»: внимание исследователей акцентируется либо на содержании изменений, либо на процессе реализации изменений. Поэтому в этом понятии можно выделить два важнейших аспекта, которые в единстве представляют организационные изменения.

С одной стороны, анализ содержания организационных изменений позволяет ответить на вопрос: что изменилось в организации? Содержательный анализ изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились за изучаемый промежуток времени.

С другой стороны, анализ процесса организационных изменений позволяет ответить на вопрос: как менялась организация? Процессный анализ позволяет определить способ проведения организационных изменений.

Для того, чтобы получить полноценное представление о проблеме и провести исследование организационных изменений соответствующей полноты, необходимо охватывать содержательную и процессную сторону изменений:

1.Содержание изменений – эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии одного, или нескольких элементов организации в течение определенного времени (деятельность отдельных сотрудников, групп и коллективов подразделений, стратегий, планов и программ, произведенных товаров, оказанных услуг, выполненных работ или организация в целом.

2.Процесс изменений – последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации: совокупность причин, вызвавших изменение, подготовку и принятие решения о проведении изменений, дальнейшие действия менеджеров по проведению организации изменений.

Организационные изменения – освоение организацией различных новшеств (технологических, организационных, продуктовых и т.д.) или моделей поведения в связи с изменением условий деятельности. В процессе организационных изменений, достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов,

стратегий и систем. Организационным переменам сопутствуют: новые решения, действия и события; смена стратегий, структур и систем; перемены в мышлении менеджеров, порождающие создание новых стратегий, структур и систем.

17.2 Типы и уровни организационных изменений

Для достижения конкурентных преимуществ, менеджеры, как правило, сосредоточены на четырех типах изменений внутри организации:

1.Изменения в производстве товаров, оказании услуг и выполнении работ имеют отношение к конечным продуктам организации. Новые товары, услуги и работы могут представлять усовершенствованный прежний или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на организацию, освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

2.Изменение стратегий и создание новых организационных структур относятся к сфере административных инноваций, включающей управление и контроль. В этом случае изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системах стимулирования и вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, финансовой отчетности и планирования. Изменения в этой области происходят сверху-вниз, по приказам высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти и снизу вверх.

3.Изменения в организационной культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, нормах, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Этот тип изменений затрагивает, прежде всего, мышление людей.

4.Изменения в технологии затрагивают непосредственно процесс производства, влияют на содержание основных навыков и знаний сотрудников организации, которые дают им возможность приобрести особую компетентность. Перемены в технологии затрагивают способы изготовления продукции, оказания услуг, выполнения работ. Перечисленные типы изменений взаимосвязаны. Перемены по одному направлению часто ведут к изменениям по другому направлению. Например, новый тип изделий может предположить изменения в технологии производства, а изменение организационной структуры - новых навыков от сотрудников. Применение новой технологии производства, сопровождается, как правило, повышенными требованиями к работникам. Повышение мастерства работников закономерно ведет к изменению системы оплаты труда и росту расходов по этому направлению.

Организация – система взаимосвязанных элементов. Изменение какого-либо одного элемента вовлекает в процесс перемен и другие элементы. Внутри самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений:

- Проектные изменения - определенная последовательность действий, направленная на решение какой-либо проблемы. Эти действия могут принести успех, если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат.

- Программные изменения - разработанные для оказания совокупного организационного воздействия на результат. В этом случае успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями организации.

- Организации – проводники изменений, если они способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений. Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

17.3 Инициирование и согласование преобразований

Вне зависимости от типа или сферы распространения изменений можно выделить три уровня инициирования и согласования изменений. Рассмотрим *по каким уровням происходит инициирование и*

Перемены могут быть инициированы высшим менеджментом (сверху-вниз), согласованы с непосредственными исполнителями (снизу-вверх) и скоординированы по линейным и функциональным подразделениям (по горизонтали). Для успешного воплощения в жизнь намеченных изменений, необходимо согласовать и скоординировать решения и действия менеджмента по направлениям:

«Сверху-вниз» - установление руководством курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения.

«Снизу-вверх» - движение сотрудников организации к поиску новых подходов для преодоления возникающих трудностей и обеспечения роста эффективности.

«Горизонтальное» изменение бизнес-процессов: установление новых взаимосвязей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением для достижения принципиальных достижений в таких областях, как затраты, качество и своевременность. Представленные направления деятельности по проведению изменений образуют программу действий, которая объединяет направления инициативы в единое целое (рис.2.1).

Сверху-вниз постановка задач и производственных показателей
Горизонтальное направление изменений в бизнес-процессах

Снизу-вверх инициативное участие сотрудников, отчеты о выполнении



Рисунок 17.1 Вертикальное и горизонтальное взаимодействие в процессе организационных изменений

Отсутствие или неполноценность хотя бы одного из направлений может обречь на неудачу всю программу организационных преобразований.

Слабое направление «сверху-вниз», означает, что менеджеры не имеют четкого представления о том, в каком направлении следует концентрировать новые навыки и развивать инициативы. Если появятся проблемы по направлению «снизу вверх», снизится мотивация сотрудников, импульс движения вперед угаснет, возможности для повышения эффективности будут упущены, а новые принципы поведения и навыки не сформируются. Недостаточное внимание разработчиков программы к горизонтальному направлению приведет к тому, что усилия по улучшению выполнения различных функций окажутся недостаточными и так называемая критическая масса преобразований не будет набрана. Внедрение отдельных проектов управления качеством продукции и обучения персонала, создание целевых рабочих групп по тем или иным стратегическим вопросам и проведение семинаров для менеджеров, посвященных принципам построения команд, - вся эта деятельность может только поглотить, а не увеличить энергию процесса изменений. Реальные результаты будут достигнуты только в том случае, если предпринимаемые по всем трем направлениям усилия скоординированы и взаимоувязаны.

«Сверху-вниз». Программа изменений, создающая условия для повышения эффективности функционирования организации, должна начинаться с установления общего курса в виде комплекса инициатив высшего руководства.

«Снизу-вверх». Поддержка перемен исполнителями. Одних только усилий, направленных сверху вниз, обеспечивающих концентрацию усилий на нужном направлении и условия для осуществления трансформации, для достижения цели недостаточно. Следует мобилизовать сотрудников на выполнение энергичной творческой работы по повышению эффективности функционирования компании.

«По горизонтали». Меры, осуществляемые по направлениям: сверху-вниз и снизу-вверх, ограничиваются рамками существующей организационной структуры. Если следует осуществить изменения в бизнес-процессах, необходимо установить принципиально иные взаимосвязи между работниками, направлениями деятельности и потоками информации. Цель такой реорганизации – в кардинальном повышении эффективности деятельности организации в целом.

17.4 Этапы проведения изменений

Процесс изменений протекает последовательно, постепенно, путем серии отдельных шагов от осознания необходимости и приемлемости перемен до обоснования того, каким образом осуществить перемены.

Этапы проведения изменений:

Первый этап. «Выбор пути к изменениям». Цель – убедить сотрудников организации в необходимости изменений и указать направление перемен. Для этой цели необходимо привлечение лучших специалистов из всех подразделений – для объективной оценки конкурентной среды и имеющегося у компании потенциала, а также для создания видения будущего. Важнейшие действия по выбору пути к изменениям:

- анализ рыночной ситуации и состояния компании для выявления потребности в изменениях, сформулировать проблемы и очевидные выгоды, ожидающие организацию в результате реформ;
- организация и проведение работы для содействия формированию у менеджеров, а затем и у всего персонала общего видения перемен;
- изучение опыта проведения изменений в других организациях, что помогает персоналу укрепить убежденность и осмысление перспектив продвижения по тому или иному пути развития.

Второй этап. «Планирование процесса изменений». Общее видение перемен необходимо представить в системе количественных показателей и разработать схему процесса, в котором были бы учтены видение руководства («сверху-вниз»), инициатива сотрудников («снизу-вверх»), и горизонтальные направления организационных изменений. На втором этапе целесообразно провести следующие действия: • создание подразделения для руководства процессом изменений; • определение целевых параметров изменений; • определение задач для каждого подразделения; • разработка методов проведения изменений.

Этап третий. «Проведение изменений» по направлениям: Сверху-вниз. Ведется работа по повышению информированности персонала о происходящих переменах, обеспечивается поддержка перемен сотрудниками. Проводятся совещания и конференции руководства организации, на которых менеджеры делятся опытом и рассказывают о наиболее эффективных методах воплощения в жизнь нового видения.

Снизу-вверх. Сотрудники начинают участие в процессе изменений с реализации локальных проектов, а затем распространяют действие выполняемых ими программ на другие подразделения.

По горизонтали. Пересматривается порядок ведения бизнес процессов, внимание концентрируется на важнейших проблемах, которые были выделены на втором этапе как требующие первоочередного внимания. Планируется реализация инициатив, идущих снизу-вверх и по горизонтали.

Этап четвертый. «Мониторинг последствий проведения мер организационных изменений». Реализация программы изменений неизбежно выявляет всякого рода организационные барьеры, препятствующие повышению эффективности функционирования организации. Роль высшего руководства заключается в организации мониторинга изменений, принятии соответствующих решений и осуществлении адекватных действий.

17.5 Основные принципы организационных изменений

Для проведения изменений важны не столько специальные методы осуществления реформ, сколько строгое соблюдение нескольких принципов.

Цель - повышение эффективности производства. Этот принцип соответствует росту внимания руководителей к повышению качества продукта и сервиса, созданию новых компетенций и формированию новой организационной культуры. Установление целей должно сопровождаться высокими результатами: ростом скорости оборота ресурсов, снижением расходов, ростом эффективности использования активов и т. Д

Высшие руководители должны понимать, каким образом повышение качества продукции приведет к росту рыночной доли компании и в каких именно сегментах рынка будет достигнут успех; как делегирование полномочий скажется на ускорении принятия решений и уменьшении расходов. Понимание таких связей вызвано обстоятельствами:

во-первых, менеджеры должны получить количественную оценку потенциальных выгод, которая станет основой принимаемых ими инвестиционных решений и определит степень внимания, уделяемого процессу изменений. Если эта оценка выработана не будет, руководители вряд ли сумеют поддерживать качество, необходимое для контроля за ходом процесса, - высокий уровень личной концентрации на проблемах преобразований и безоговорочную приверженность реформам.

Во-вторых, рядовые сотрудники нуждаются в четких указаниях, на чем им следует сосредоточиться и что измерять. В ответ на общие призывы к повышению качества товаров и улучшению обслуживания подразделения нижнего уровня могут разработать весьма полезные для компании рычаги повышения эффективности, однако, скорее всего, это будет происходить очень медленно. Гораздо более действенными окажутся простые, но точные формулировки, определяющие, например, что повышение качества работы конкретного сборочного цеха означает снижение простоев оборудования и рост отдачи от его использования.

Выбор стратегии и формирование организационной структуры. Увлечение перспективами постоянного роста эффективности опасно, так как фундаментальные недостатки стратегии и структуры компании не могут быть преодолены сами по себе. Одна изменения не создадут ничего нового, если производство оснащено старой технологией, морально и физически изношенным оборудованием, имеет архаичную структуру. Правильно ориентированная стратегия и жизнеспособная структура должны стать базисом организационных изменений.

Командная работа. Для успешного проведения изменений необходимы источники внутреннего креатива. Без этого нет оснований рассчитывать на выполнение оперативных задач и создавать потенциал для будущего. На практике это означает выявление возможностей для создания команд и обеспечение условий для их высокоэффективной деятельности.

Создание новых ценностей организационной культуры. Если в процессе изменений остается неизменной жесткая иерархическая структура и основной акцент управления делается на совершенствовании отдельных операций и процедур, то изменить отношение исполнителей к происходящим событиям, названным организационными изменениями, 8 невозможно. Движение в направлении перемен подразумевает формирование новых ценностей в процессе организационных изменений. Руководители обязаны четко изложить свое мнение об истинных ценностях и их связи с проблемой повышения эффективности компании. Необходимо, чтобы стиль поведения высших менеджеров полностью соответствовал провозглашенным ценностям. Например, руководители организации должны непрерывно вести мониторинг над ходом реформ и по мере необходимости корректировать его. Следует четко сформулировать правила делегированного принятия решений, которых будут придерживаться исполнители на линейном уровне управления.

Преобразования. должны быть основаны на новых компетенциях. Организационные изменения являются сложным процессом, происходящим одновременно в нескольких измерениях. Составив сводный план и объявив о завершении фазы планирования, менеджеры часто испытывают искушение передать дальнейшие полномочия другим. Однако успешные программы изменений требуют иного управления. Руководители осознают, что невозможно все заранее спланировать, а потому готовы учиться вместе со всеми по мере разворачивания эволюционного и совершенствующегося процесса.

Необходимость концентрации усилий на важнейших целях. Сложность процессов изменений может очень быстро подавить организацию, вследствие чего энергия начатых преобразований рассеется еще до получения первых результатов. Отсутствие отдачи от предпринимаемых усилий приводит к тому, что менеджеры бросаются исправлять все и сразу.

2 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

**Материал для проведения практических занятий по
дисциплине «Менеджмент организации»**

Тема 1. Введение в менеджмент

Задание 1. Проверьте, есть ли у Вас способности к менеджменту. Оцените каждый ответ по предложенной схеме:

Я никогда так не поступаю – 1 балл

Я редко так поступаю – 2 балла

Я иногда так поступаю – 3 балла

Я часто так поступаю – 4 балла

Я всегда так поступаю – 5 балла

1. Если мне необходимо выполнить несколько поручений, я расставляю приоритеты и организую работу в соответствии со сроками их выполнения. К	1	2	3	4	5
2. Большинство знакомых называют меня хорошим слушателем. Ч	1	2	3	4	5
3. Когда я выбираю конкретное направление действий (хобби, изучение иностранного языка, работа, участие в проектах), я, как правило, рассматриваю долгосрочные три года или более) последствия и результаты. К	1	2	3	4	5
4. Я предпочитаю технические и связанные с количественными оценками курсы гуманитарным предметам. Т	1	2	3	4	5
5. Когда я с кем-то совершенно не согласен, я упорно отстаиваю свою точку зрения. Ч	1	2	3	4	5
6. Когда я работаю над проектом или заданием, я стараюсь вникнуть в детали и только потом оценить ситуацию в целом. * К	5	4	3	2	1
7. Я предпочту беседе со знакомыми работу на компьютере. Т	1	2	3	4	5
8. Если я что-то делаю, я стараюсь вовлекать в этот процесс других людей. Ч	1	2	3	4	5
9. Когда я изучаю какой-то курс, я соотношу полученную информацию с известными мне из других предметов данными и концепциями. К	1	2	3	4	5
10. Когда кто-то допускает ошибку, я хочу его поправить и подсказать правильный ответ или решение. * Ч	5	4	3	2	1
11. когда я с кем-то разговариваю, мне жаль моего времени, которое может быть использовано более рационально. Т	1	2	3	4	5
12. У меня есть определенные цели в карьере, семье и других делах. Я долго и тщательно выбирал их. К	1	2	3	4	5
13. Когда я ищу решение какой-то проблемы, я предпочитаю общению с людьми изучение статистических данных. Т	1	2	3	4	5
14. Если я работаю в группе над каким-то проектом, а кто-то из ее членов отлынивает от работы, я скорее пожалуюсь друзьям, чем выскажу свои претензии в лицо лентяю. * Ч	5	4	3	2	1
15. Я с удовольствием участвую в дискуссиях о новых идеях и концепциях. К	1	2	3	4	5
16. Курс менеджмента, преподаватель которого порекомендовал эту книгу – пустая трата времени. Т	1	2	3	4	5
17. Я думаю, что каждый из нас должен вести себя вежливо, не задевая чувств других людей. * Ч	5	4	3	2	1
18. Информация и материальные предметы интересуют меня гораздо больше, чем люди. Т	1	2	3	4	5

Подсчет баллов

Сложите баллы, которые вы получили при ответах на вопросы; отмеченные звездочкой (*) вопросы оцениваются в обратном порядке.

1,3,6,9,12,15 – Оценка Концептуальных навыков _____

2,5,8,10,14,17 – Оценка Человеческих навыков _____

4,7,11,13,16,18 – Оценка Технических навыков _____

В идеале менеджер должен иметь высокие результаты (не обязательно равные) по всем трем критериям. Если вы получили явно низкие оценки, вам следует заняться улучшением соответствующих навыков.

Задание 2. Рассмотрите взаимосвязь основных факторов развития организации по модели «7S» (рисунок 1). Укажите, каким образом данные факторы влияют на эффективность управления.

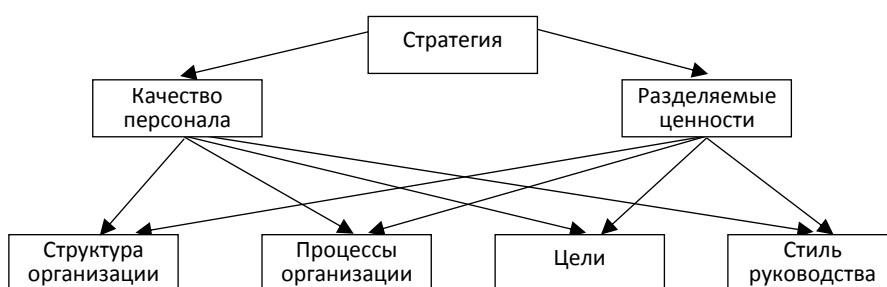


Рисунок 1 – Модель «7S»

Тема 2. Элементы организации и процесса 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) сформируйте список элементов внутренней среды, элементов внешней среды прямого воздействия и элементов среды косвенного воздействия, оказывающих влияние на организацию.

Таблица 1 Среда организации

Элементы внутренней среды	Элементы внешней среды прямого воздействия	Элементы внешней среды косвенного воздействия
1	2	3

Задание 3. Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

Ситуация 1. Компания «Хэппилэнд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист сплотил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами.

Ситуация 2. Одно оборонное научно-промышленное объединение (НПО), производящее «страшно секретное оружие», в частности зенитно-ракетные комплексы, в отсутствие военных заказов сдавало помещения под офисы, склады и т.п. Это позволило заводу поддерживать конструкторское бюро, разрабатывать новые производственные линии и спокойно искать покупателей на Ближнем Востоке. Идея заключалась в том, чтобы отдать часть, сохранив «ядро», но у нее нашлись противники. В частности, руководство одного из дочерних предприятий стояло на позиции: либо будем выпускать ракеты, либо ничего. Хотя само это предприятие существовало исключительно на доходы от аренды площадей. Руководство «дочки» пришлось уволить, а НПО снизило издержки и получило передышку для подготовки к лучшим временам, когда вернутся заказы и вновь пойдет валюта.

Задание 4 Дайте характеристику этапам жизненного цикла организации по схеме. Укажите, какие управленческие решения должны приниматься на каждом из них; на каком этапе необходимо перейти на новую S-образную кривую для того, чтобы организация не пришла к стадии упадка.

- Какая схематическая модель получится в данном случае (покажите на рисунке).

- Характеристику этапов ЖЦО представьте в таблице 1

Таблица 1

<i>ЖЦО</i>	<i>Характеристика этапа</i>
1	
2	
3	
4	

Тема 3. Эволюция теории управления

Задание 1 . Заполните таблицу.

Краткая характеристика школ и подходов менеджмента

Школы и подходы	Период	Представители	Вклад	Значимость на современном этапе

Задание 2. Перечислите основные принципы управления А.Файоля. Потеряли ли эти принципы актуальность в современном менеджменте? Дополните их принципами современного менеджмента. Попробуйте соотнести принципы управления А.Файоля с реальной системой управления в организации, работа которой Вам хорошо известна (выбрать любые 5 принципа А.Файоля).

Задание 3 Тест

1. Кто был основателем школы научного управления?

- a. Ф.Тейлор
- b. А.Файоль
- c. Э.Мейо
- d. С Гарнер

2. Кто был основателем административной школы?

- a. Ф.Тейлор
- b. А.Файоль
- c. Э.Мейо
- d. С Гарнер

3. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного управления?

- a. поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации
- b. максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте
- c. определение функций и принципов эффективного менеджмента

4. Какова главная идея школы административного управления?

- a. управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете
- b. рациональное построение организации как иерархической структуры
- c. для решения задачи управления каким-либо объектом разрабатывается модель процесса управления

5. Что понимал А.Файоль под единоначалием?

- a. за выполнение одной задачи должен отвечать один менеджер
- b. один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю

6. «Далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к росту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большом внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя» - это мнение относится к школе:

- a. научного управления

- б. административного управления
- с. человеческих отношений

Тема 4. Методология менеджмента: целеполагание, функции, принципы и методы менеджмента

Задание 1.

Проанализируйте предложенные ниже формулировки миссии. Определите их достоинства и недостатки. Разработайте свои предложения по формулировке каждой миссии с учетом достоинств и недостатков.

Формулировка миссии	Ваши оценки		Ваши предложения
	Достоинства	Недостатки	
Разработка и поставка оборудования для газовой промышленности, электростанций, катеров из композиционных материалов, разработка двигательных установок по заказам.			
Обеспечить российский рынок высоковольтным оборудованием по конкурентным ценам			
Предоставление широкого спектра туристических услуг населению, организация экскурсионных и познавательных программ, деловых поездок и семейного отдыха в различных регионах мира.			
Быть лидером в производстве и продаж недорогой металлопродукции высокого качества, удовлетворять требования отечественных и зарубежных клиентов, способствовать развитию региона.			

Задание 2. 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		

Задание 3. Объяснить: какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

1. К разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены низовые, рабочие коллективы;

2. Специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;
3. В процессе деятельности предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания;
4. Деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.

Основываясь на рассмотренных управленческих ситуациях и заданиях, сделать выводы: о значении научных подходов и принципов управления для практики управленческой деятельности; о последствиях игнорирования научных подходов и принципов управления.

Деловая игра «Разработка миссии и дерева целей организации»

Групповая работа: студентам необходимо разбиться на группы по три — пять человек и выполнить следующие задания.

1. Создайте свое предприятие. Это может быть как производственное предприятие, так и предприятие, оказывающее услуги. Главное условие — коммерческая направленность деятельности предприятия.

2. Придумайте название и сформулируйте миссию создаваемого предприятия.

3. Постройте дерево целей создаваемого предприятия на трехлетний период.

Под деревом целей понимается структурно-иерархическая модель, отражающая соподчиненность и взаимосвязи целей и средств их достижения. Для построения дерева целей необходимо вначале сформулировать общие вопросы (цели), а затем — частные. Более высоким уровням дерева целей соответствуют вопросы достижения генеральной (главной) цели, подцелей и задач, а последующим — частные по отношению к вышестоящим уровням вопросы, вплоть до отдельных работ и мероприятий.

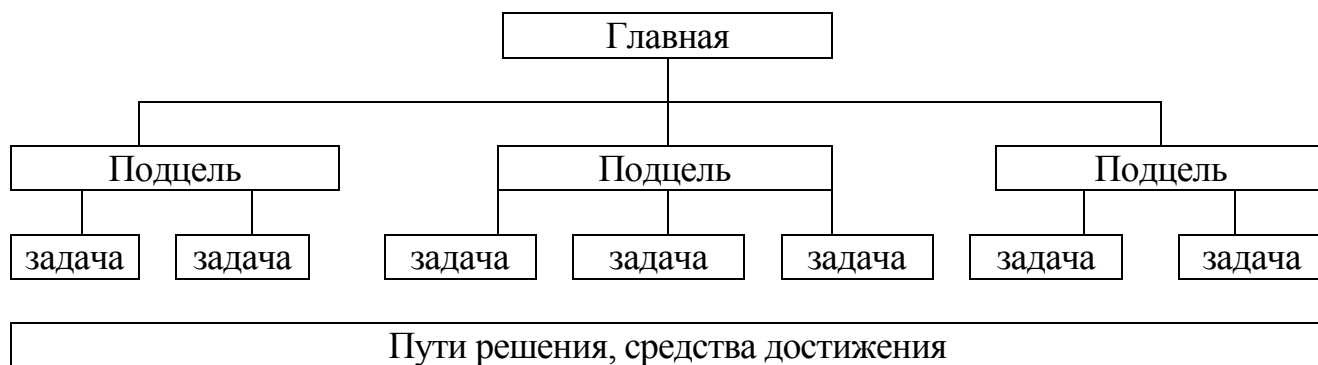
Коллективная работа

После того как предложения всех групп будут готовы, представители созданных компаний должны представить результаты своей работы всем присутствующим на занятии. При этом оставшиеся группы выполняют роль экспертов-инвесторов и оценивают предварительную перспективность предлагаемых идей. Результаты экспертной оценки (по пятибалльной системе) экспертные группы проставляют в свои ведомости. Эксперты не оценивают только тот проект, в разработке которого они участвовали.

Затем на доске формируется общая оценочная ведомость, определяется средняя оценка и объявляется проект-лидер.

Примечание: для повышения степени обоснованности оценок можно ввести ряд оценочных критериев с указанием их значимости

Дерево целей может быть представлено в следующем виде.



Тема 5. Организация деятельности как функция менеджмента

Деловая игра "Структура"

Проблема. Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее.

Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью. (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО имеет деловые отношения с предприятиями, расположенными в других областях. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего.

В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договора поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является "бумажный футбол".

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала "дележ власти" с директором ООО Петровым. При этом упускаются из вида функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 г.) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акций ООО. Он готов перейти в ООО на постоянную работу. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства, в управлении он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20 % акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Сидоров (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда разделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и во многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

Руководство ООО:

ПП – председатель правления;

ДП – директор предприятия;

ЗП – заместитель директора по производству;

ЗК – заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ – главный бухгалтер;

СР – секретарь-референт,

ЮК – юрисконсульт-кадровик;

ЭП – экономист по планированию;

ПО – программист-оператор;

ИМ – инженер по маркетингу;

ИС – инженер по снабжению;

ДС – диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗП – транспортно-заготовительный участок;

ПУ – производственный участок;

РСУ – ремонтно-строительный участок;
МС – магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО.

Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

Задачи деловой игры

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность первого заместителя директора. Кто должен возглавить ООО:

Иванов, Петров, Сидоров или Николаев? Дайте обоснование, кого именно Вы рекомендуете назначить и почему?

2. Необходимо разработать схему организационной структуры управления с указанием административных связей подчиненности. За основу следует принять линейно-функциональную структуру.

3. Необходимо разработать матрицу распределения функций между подразделениями по форме табл. 2.

Таблица 1 Матрица распределения функций управления предприятием

[illegible]

11. Управление вспомогательным производством												
12. Управление качеством продукции												
13. Управление трудом и заработной платой												
14. Управление охраной труда и техникой безопасности												
15. Управление материально-техническим снабжением												
16. Управление маркетингом												
17. Управление механизацией производства												
18. Управление транспортом												
19. Управление обслуживающим хозяйством												
20. Управление внешнеэкономической деятельностью												
21. Управление экологией												

Методика проведения игры

1. Деловая игра проводится по группам слушателей численностью от 4 до 8 чел. Целесообразно сначала распределить роли между участниками деловой игры и зафиксировать их в табл. 1.

Основные этапы игры: постановка проблемы преподавателем, анализ проблемной ситуации в группе, выполнение заданий, обсуждение групповых решений, подведение итогов игры.

2. В выполнении первого задания рекомендуем исходить из стратегии развития ООО, предложенных личностных характеристик руководства и долей собственности в уставном капитале ООО.

3. Схема организационной структуры управления строится по уровням управления: сначала директор, ниже его заместители, затем персонал функциональных подразделений и далее производственные подразделения. В задании следует отразить линейно-функциональную структуру управления. В схему можно ввести не более двух коррективов в существующий аппарат управления: убрать, соединить или добавить новые должности.

4. Распределение функций управления осуществляется в виде матрицы (табл. 1). Ее строками являются основные функции управления, за реализацию которых отвечает руководитель или специалисты. Условные обозначения операций:

Ц – постановка цели управления;

Р – руководство, принятие решения, утверждение;

П – подготовка решения, составление, расчет, разработка;

С – согласование, рассмотрение;

И – исполнение, доведение, выполнение;

У – участие, оказание помощи, информирование;

"–" – неучастие в выполнении функции.

По каждой функции управления операции Ц, Р, П, И указываются только один раз, а С и У могут указываться в строке несколько раз. В одной графе можно указывать не более двух операций.

Выполненное задание деловой игры на распределение функций управления должно содержать:

1. Номер группы, Ф.И.О. участников, экспертные оценки работы других членов групп, краткое обоснование выбора первого руководителя ООО.

2. Схема организационной структуры управления ООО (рис. 1).

3. Матрица распределения функций управления (табл. 1).

Группа №	Команда №	Задание №	
№ п/п	Ф.И.О. участника	Роль участника	Оценка работы по 5-балльной шкале

Краткое обоснование целесообразности выбора первого руководителя ООО:

Цель организации.

Стиль руководства.

Кто именно.

Почему он.

Его достоинства.

Его недостатки.

Перспективы роста.

Тема 6. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

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

Таблица 1 Различия между стратегическим, тактическим и оперативным планированием

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

Задание 2. Любой процесс планирования можно представить в виде совокупности последовательных шагов. Опишите примерное содержание работы на каждом этапе планирования. Заполните таблицу.

Таблица 2 Шаги плановой работы и их содержание

Шаг планирования	Содержание работы
Оценка возможностей	
Постановка целей	
Прогнозирование будущих условий (будущего окружения)	
Наработка и выбор альтернатив	
Разработка плана в цифровом выражении	

Тема 7. Мотивация персонала

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

Таблица 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. В таблице 2 приведена анкета для оценки мотивации персонала, заполнение которой позволит оценить значимость перечисленных потребностей. Шкалу измерений предлагаем разработать самостоятельно. Самостоятельно сформулируйте значимые для вас потребности в самовыражении.

Таблица 2 Шкала потребностей, по А. Маслоу

Группа потребностей	Потребность	Степень значимости
Физиологические	Пища	
	Одежда	
	Жильё	
	отдых	
Безопасность	Занятость	
	Стабильность дохода	
	Защита от физических опасностей	
	Защита от психологических опасностей	
Социальные	Причастность к общей цели	
	Возможность принимать решения	
	Быть членом команды	
	Чувствовать поддержку	

Потребность в уважении	Личный успех на рабочем месте	
	Самоуважение	
	Уважение со стороны коллег	
	Уровень компетентности	
Потребность в самовыражении		

Задание 3. Деловая игра «Мотивация персонала». Проанализируйте любые три из предложенных ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации.

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел – победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной корпорации.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса.

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).

2. Определение проблемы:

- формирование проблемы;
- причины и мотивы.

3. Постановка целей мотивации.

4. Планирование мотивации работника (работников):

- выявление потребности;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;

- «потребности - стимулы»;
- стратегия, способ мотивации.

5. *Осуществление мотивации:*

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечения вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. *Управление мотивацией:*

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

Тема 8. Контроль в системе менеджмента

Задание 1. В таблице 1 представлены различные категории работников. Определите, каким образом руководитель должен контролировать работу каждого подчинённого.

Таблица 1 Различные варианты контроля

Подчинённые	Варианты контроля
Работник А, молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Б, молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, не инициативный, боится брать на себя ответственность	
Работник В, молодой специалист со средней теоретической подготовкой, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Г, молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, не инициативный, боится брать на себя ответственность	
Работник Д, с большим опытом работы, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Е, с большим опытом работы, не инициативный, боится брать на себя ответственность	

Задание 2. На личном примере оцените, каким образом осуществляется контроль за эффективностью вашей деятельности в организации (в вузе). Выделите этапы контроля и типы. Насколько эффективен контроль? Предложите меры по его совершенствованию

Тема 9. Принятие управленческих решений

Задание 1. Охарактеризуйте основные подходы к принятию решений

№	Типы решение	Сущность	Пример
1	Централизованные		
	Децентрализованный		
2	Групповой		
	Индивидуальный		
3	Система участия		
	Система неучастия		
4	Демократический		
	Совещательный		

Задание 2. Принятие решений представляет собой мыслительный процесс, который охватывает всю деятельность по решению какой-либо проблеме. Процесс принятия решений является итеративной процедурой, каждый цикл которой включает несколько последовательных шагов. До момента реализации решения можно выделить шесть шагов (таблица 1). При этом никогда не поздно вернуться к предыдущим шагам и улучшить промежуточные и общий результаты. В магазине за последнее время существенно снизилась продажа холодильников. Необходимо принять соответствующее решение на основе изучения возможных причин.

Таблица 1 Процесс принятия решения в целом

Шаг	Суть работы	Подробное содержание работы
Обнаружение и идентификация проблемы (задачи)	Своевременное распознавание угрозы целям	
Классификация проблемы	Содержательное определение проблемы (задачи)	
Наработка и анализ альтернатив	Сбор, регистрация идей, определение содержательных и количественных ограничений	
Выбор лучшей альтернативы	Рациональная оценка альтернатив	
Согласование решения	Устранение противников решения	
Утверждение решения	Придание решению соответствующего правового статуса	

Задание 3. Для предотвращения возникающих проблем важна своевременная диагностика. Диагностический процесс можно рассматривать как ряд шагов последовательного обнаружения и устранения неупорядоченности (таблица 2). В торговой организации за прошедший год выявилась большая текучесть кадров. Подробно опишите процесс диагностики проблемы.

Таблица 2 Шаги процесса диагностирования

Шаг	Содержание шага	Подробное описание шага
Начать наблюдения	Выделить симптомы	
Ранжировать симптомы	Получить информацию о важности каждого симптома	
Сформулировать возможные причины отклонений	Дать строгое определение каждому возможному виду неупорядоченности	
Определить, насколько близки наблюдаемые состояния к предполагаемым отклонениям	Определить, насколько существенной является зависимость между i-й переменной и j-м отклонением	
Установить реальные причины отклонений	Для каждого отклонения определить уровень важности каждой переменной с точки зрения её близости к критическому уровню	
Перейти к исправлению системы		

Тема 10. Креативные методы принятия управленческих решений

Задание 1. Деловая игра «Мозговой штурм» - способ генерации новых идей

Цели и задачи деловой игры

Деловая игра "Мозговой штурм" - продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

Порядок проведения деловой игры

1. Постановка проблемы.

Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время -10 мин.

2. Разминка.

Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа -помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время -15-20 мин.

3. "Мозговая атака" - поставленной проблемы.

Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу

преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время -10-15 мин.

4. Оценка и подбор наилучших идей.

Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время -10-15 мин.

5. Сообщение о результатах "мозговой атаки".

Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

Сценарий деловой игры

Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.

Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

"Мозговой штурм" требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычной идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.

Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.

Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки - они мешают построению и формированию новых идей.

Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.

"Мозговая атака" не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций - важнейшее условие успешного творческого поиска.

Если не хотите обресть поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.

Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.

Попытайтесь с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.

Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками "мозговой атаки".

Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.

Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.

Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.

Не обращайтесь к руководителю "мозговой атаки" за поддержкой - до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.

Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.

Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь струировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.

Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей т.д.

Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.

Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других деятельности.

Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.

В процессе "мозговой атаки" меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.

Помните: оптимизм и уверенность удесятят умственную и психическую энергию человека

За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:

заслуживает данная проблема моего внимания?

что дает ее решение?

кому и для чего это нужно?

что произойдет, если ничего не менять?

что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

Примерные ситуации для проведения "мозгового штурма"

Ситуация 1.

Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директора службы экономической безопасности фирмы (начальником финансово-экономической службы).

Ситуация 2.

Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

Ситуация 3.

Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

Ситуация 4.

Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?

Ситуация 5.

Какое применение можно найти для женской пудреницы? (Дайте максимум идей.)

Время на выполнение каждого задания - 5 мин.

Задание 2

1. В чем заключается эффективность метода аналогий?
2. Что такое аналогия и как ее применяют при решении задач методом синектики?
4. Охарактеризуйте типы аналогий, используемые синекторами и приведите примеры аналогий каждого вида, заполнив таблицу:

Типы аналогий	Характеристика	Примеры

5. Как вы в своей жизни, учебе, работе могли бы использовать метод аналогии (или его принципы, некоторые приемы)?

Задание 4. Построить карту сетевого мышления: «Системная аналитика сетевого решения» по примеру, где «Сетевое мышление» - тема; нумерация 1, 2, 3 и 4 – ключевое слово (ствол); нумерация, например 1.3 – отрасль (ветвь); 13.1 – подотрасль.

Сетевое мышление:

1. Принципы:

- 1.1 образ действия;
- 1.2 мозг;
- 1.3 ассоциации:
- 1.3.1 сети.

2. Материал:

- 2.1 карандаш;
- 2.2 резинка;
- 2.3 бумага;
- 2.4 фламастер.

3. Применение:

- 3.1 планирование и организация;
- 3.2 решение проблем;
- 3.3 общение;
- 3.4 творчество;
- 3.5 делопроизводство.

4. Методы:

- 4.1 правила:
- 4.1.1 от общего к частному
- 4.2 элементы:
- 4.2.1 комплексы;

- 4.3 иерархия идей:
- 4.3.1 ключевые слова;
- 4.3.2 глаголы;
- 4.3.3 существительные.

Тема 11. Информация и коммуникации в процессе управления

Задание 1 . Изучите ситуации и ответьте на вопросы

Ситуация 1 . Один из руководителей крупной некоммерческой организации так описал ситуацию выбора поставщика компьютерной техники при создании информационной системы « Несколько известных компаний приняли участие в торгах. Но только представители «Инсайт» (название условное) позаботились о том, чтобы познакомиться с нами. Они тщательно проинтервьюировали весь персонал, разговаривали на нашем языке, никакого жаргона о внутреннем устройстве компьютеров и средств связи . И хотя предложенная ими цена была на 5% выше (правда, при несколько более высоком уровне гарантий), даже при нашем напряженном бюджете мы решили отдать предпочтение «Инсайт».

Вопросы к ситуации 1

1. Прокомментируйте приведенную здесь ситуацию с точки зрения процесса коммуникации. (элементы, этапы)
2. Что послужило мотивом принятия такого решения.

Ситуация 2 *Искажение информации в каналах связи.* В коммуникативном процессе организации имеет место искажение информации, проходящей по каналам связи. Главный инженер организации проводит производственное совещание, в ходе которого обсуждается и эта проблема. Участники совещания высказывают мнения о том, с чем связано искажение информации.

Начальник цеха Феоктистов считает: «Основное искажение происходит из-за фильтрации информации при ее движении вверх, вниз или по уровням управления. В целях ускорения движения информации сведения интегрируются и упрощаются и значительная их часть теряется».

Начальник смены Петров отмечает: «Главный виновник – перегрузка каналов информационных систем большим объемом информации; перечень и состав требуемых сведений необходимо сокращать».

Начальник предприятия (организации) Кочнов высказывает свою точку зрения: «Проведем оптимизацию структуры организации, уменьшив число уровней управления, уменьшив численность аппарата управления – и решим проблему искажения информации».

Ответьте на вопросы к ситуации 2:

1. Высказанные мнения дополняют или исключают друг друга?

2. Каких взглядов по данной проблеме развития информационных систем придерживаетесь Вы лично?

Задание 2. Решите проблемную ситуацию.

Ситуация. Предприниматель в течение длительного времени вел переговоры с известной фирмой. Речь шла об инвестициях в его предприятие достаточно большой суммы. На итоговой встрече в тот момент, когда предприниматель произнес стоимость, партнер неожиданно отвел глаза в сторону, резко откинулся на спинку вращающегося стула и развернулся от предпринимателя.

Действия предпринимателя:

1. Считает, что партнера не устраивает первоначальная сумма инвестиций, и снижает ее.

2. Решает, что действия партнера не связаны с переговорами, задает несколько вопросов и понимает, что не стоит снижать размеры инвестиций.

Действия партнера:

1. Не хочет вкладывать первоначальную сумму.

2. Неожиданно вспомнил, что забыл передать важную документацию другому деловому партнеру, и машинально повернулся к телефону.

Задание: выберите ситуацию, которой, на ваш взгляд, закончились эти переговоры:

1. Контракт заключают, но предприниматель теряет от первоначальной стоимости три процента.

2. Контракт заключается на выгодных для предпринимателя условиях.

Задание 3. Как вы построите беседу в каждой предложенной ситуации.

Ситуация 1. Вы видите, что на переговорах Ваш партнер намеренно искажает факты. Как Вы поступите в этом случае?

Ситуация 2. На переговорах вместо того, чтобы выдвигать конкретные предложения, оппонент ссылается на Ваши прежние промахи, имевшие место несколько месяцев назад. Как Вы поступите в этом случае?

Ситуация 3. На переговорах между Вами и Вашим партнером произошел конфликт. Вас обоих быстро захватывают отрицательные эмоции. Напряжение стремительно возрастает. Ваши действия в этой ситуации?

Ситуация 4. У Вас «горит» важный контракт. И от Вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены, давить на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявлять гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримите. Вас охватывает чувство безнадежности. Ваши действия?

Задание 4. Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы должны сопровождаться примерами.

1. Умение слушать необходимо менеджеру.
2. Целью коммуникаций является передача информации.
3. Получателем информации может быть только индивид (подчиненный, руководитель).
4. Декодирование — процесс восприятия.
5. Социальные барьеры мешают профессиональному росту.
6. Взгляд несет очень большую информацию о человеке.
7. Предмет мысли в пределах одного рассуждения должен оставаться неизменным.
8. В деловом общении следует избегать книжных слов.
9. Если изменить свое поведение, то изменится ситуация и реакция партнера.
10. Регулярные опоздания руководителя говорят о его уверенности и авторитете.
11. Не надевают в деловой обстановке босоножки.
12. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.
13. Без нарушения трудовой дисциплины жить невозможно.
14. Как правило, людям не удастся контролировать невербальные средства общения, к которым они прибегают.
15. Причиной недопонимания может быть самовлюбленность работника.
16. Бизнес и этика — понятия несовместимые.
17. Недостаток одних качеств сознательно или бессознательно компенсируется другими.
18. Руководителям свойственно недооценивать подчиненных.
19. Успех коммуникации может зависеть от канала передачи информации.
20. Искажение смысла информации является результатом громоздкой организационной структуры.

Тема 12. Управление процессами, связанными с личностью

Задание 1. Каким образом могут быть использованы менеджером различные методы при управлении конфликтами в организации. Заполните таблицу 1 и 2

Таблица 1 Структурные методы управления конфликтами

<i>Структурные методы</i>	<i>Использование при управлении конфликтами</i>
Использование положения руководителя	
Разведение конфликтующих частей	
Разъяснения требований к работе	
Методы координации	

Интеграционные механизмы	
Общеорганизационные цели	
Создание «задела» для взаимозависимых работ	
Слияние подразделений	
Система вознаграждений	

Таблица 2 Межличностные методы устранения конфликтов

Межличностные методы устранения конфликтов	Результат
1....	
5	

Задание 2 Проанализируйте ситуации:

Ситуация 1. Совет директоров решил улучшить информационное обеспечение фирмы и создать библиотеку. Для выполнения решения необходимо отобрать помещение у одного из двух отделов, расположенных на втором этаже и разместить сотрудников в помещении на седьмом этаже с меньшей площадью. Оба отдела не желали расставаться со своим помещением и представили свои доводы Совету директоров, который и решил, у кого отобрать помещение.

1. Укажите, какими методами может быть решена данная проблема.
2. Какие факторы необходимо учитывать при решении конфликтной ситуации?

Ситуация 2.

Руководителю торгового предприятия Шалейникову И.И. дали ложные сведения о нарушении трудовой дисциплины продавцом кондитерского отдела Фроловой З.В. На общем собрании трудового коллектива Шалейников И.И., не проверив полученную им информацию, публично объявил Фроловой З.В. замечание и высказал сомнения в ее честности. После собрания между Фроловой З.В. и Шалейниковым И.И. состоялся разговор, в результате которого ситуация прояснилась, и руководитель извинился перед Фроловой З.В., но он не сделал этого публично. После собрания отношение трудового коллектива к Фроловой З.В. изменилось, ей перестали доверять как прежде. Фролова З.В. не могла объяснить ситуацию каждому и решила уволиться.

1. Какие виды конфликта отражены в ситуации?
2. Как должен был поступить руководитель предприятия?

Ситуация 3. Директор АО «Весна» Иванов П.С. отдал распоряжения Сидорову Н.П. инженеру производственного отдела составить отчет о реализации продукции за прошлый год. Сидоров Н.П. составил отчет на основе документации, находящейся в бухгалтерии. Но так как он устроился на это рабочее место месяц назад и еще достаточно не ознакомился с требованиями руководства, в отчете были отражены не все данные. На следующем оперативном совещании директор высмеял Сидорова Н.П. в присутствии сотрудников, назвав его отчет безграмотным и усомнился в его соответствии занимаемой должности.

1. Какой вид конфликта представлен в ситуации?
2. Как следовало поступить руководителю?

Тема 13. Знания и интеллект в современной организации

Задание 1 «Применение схемы выбора оптимальной альтернативы для обоснования решения». Объединившись в команды по 3-4 человека необходимо, используя пример, выбрать свою проблему и принять окончательное решение. Составить отчет по работе.

1. Выбрать проблему, для решения которой необходимо принять решение. Можно использовать любые ситуации: производственные, личные и т.д.

Например: Проблема – высокая доля просроченной задолженности в кредитном портфеле сегмента малого и среднего бизнеса.

2. Сформулировать цель, достижению которой мешает данная проблема.

Пример: Цель – снижение резервов банка на возможные потери по ссудам, как следствие увеличение чистой прибыли банка.

3. Сформулировать множество альтернатив, решающих данную проблему (4-5 альтернатив).

Пример:

1 Временно приостановить кредитование сегмента малого и среднего бизнеса;

2 Ужесточить требования к оценке финансово-хозяйственной деятельности Заемщика;

3 Ужесточить требования к обеспечению кредита (например, залог ликвидной недвижимости, поручительство не менее 2-х физических лиц);

4 Ограничить кредитование Заемщиков с рискованным видом деятельности (сельское хозяйство, оптовая торговля топливом и др.);

5 Предусмотреть инструменты гарантии выплат (страхование, ежемесячное размещение депозита в размере очередного платежа по кредиту и др.);

6 Выделить штатную единицу для проведения ежемесячного мониторинга платежной дисциплины кредитного портфеля.

4. Сформулировать ограничения на альтернативы решения выбранной проблемы.

Пример: 2 Конкуренция; 2 Финансовые ресурсы.

5. Исходя из сформулированных ограничений, получить множество допустимых альтернатив (3-4 альтернатив).

Пример: А1. Ужесточить требования к оценке финансово-хозяйственной деятельности Заемщика;

А2. Ужесточить требования к обеспечению кредита (например, залог ликвидной недвижимости, поручительство не менее 2-х физических лиц);

А3. Ограничить кредитование Заемщиков с рискованным видом

деятельности (сельское хозяйство, оптовая торговля топливом и др.);

A4. Предусмотреть инструменты гарантии выплат (страхование, ежемесячное размещение депозита в размере очередного платежа по кредиту и др.).

6. Сформулировать 4-5 критериев (показателей качества процесса) для оценки альтернатив.

Пример:

K1. Время разработки и внедрения изменений для Банка.

K2. Стоимость разработки и внедрения изменений для Банка.

K3. Удорожание кредита для Заемщика.

K4. Увеличение затрат времени на оформление кредита для Банка и Заемщика (с учетом внедрения изменений).

K5. Снижение доли Банка на рынке, как следствие потеря прибыли и репутации (с учетом внедрения изменений).

7. Назначить прямым способом веса критериев. Сумма весов критериев равна 1.

K1. Время разработки и внедрения изменений для Банка. Вес 0,1.

K2. Стоимость разработки и внедрения изменений для Банка. Вес 0,2.

K3. Удорожание кредита для Заемщика. Вес 0,2.

K4. Увеличение затрат времени на оформление кредита для Банка и Заемщика (с учетом внедрения изменений). Вес 0,2.

K5. Снижение доли Банка на рынке, как следствие потеря прибыли и репутации (с учетом внедрения изменений). Вес 0,3.

1. Выбрать шкалу для оценки критериев (например, бальную от 1 до 5).

Осуществить экспертную оценку альтернатив по критериям, представить в виде таблицы 2.

Таблица 2 Экспертная оценка альтернатив по критериям

Альтернативы	Критерии				
	K1	K2	K3	K4	K5
A1					
A2					
A3					
A4					

2. Осуществить сверку оценок альтернатив методом взвешенной суммы, представить в виде таблицы 3

Таблица 3 Сверка альтернатив по критериям

альтернативы	Критерии					Взвешенные оценки альтернатив
	K1	K2	K3	K4	K5	
вес	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	
A1	1	3	5	3	2	$= 1*0,1+3*0,2+5*0,2+3*0,2+2*0,3=2,9$
A2	4	4	3	1	2	$= 2,6$
A3	1	3	5	5	1	$= 3$
A4	2	2	2	2	3	$= 2,3$

3. Выбрать оптимальную альтернативу – альтернативу, имеющую

максимальную взвешенную оценку.

Пример: Согласно проведенной оценки альтернатив методом взвешенной суммы оптимальной альтернативой является альтернатива А3 «Ограничить кредитование Заемщиков с рискованным видом деятельности (сельское хозяйство, оптовая торговля топливом и др.)».

Хотелось бы отметить, что согласно критериев К3 «Удорожание кредита для Заемщика» и К4 «Увеличение затрат времени на оформление кредита для Банка и Заемщика (с учетом внедрения изменений)» данная альтернатива получила оценку «5», что означает отсутствие удорожания и увеличения затрат времени для Заемщика. Это объясняется тем, что клиенты Банка, попавшие под данное ограничение, не смогут оформить кредит в Банке, а клиенты, не попавшие под данное ограничение, не испытают на себе никаких изменений. Т.е. данные оценки искажают взвешенную оценку альтернативы.

Таким образом, будет правильным признать оптимальной альтернативу А1 «Ужесточить требования к оценке финансово-хозяйственной деятельности Заемщика», поскольку все её оценки несут корректный экономический смысл и отклонение от альтернативы А3 незначительное и составляет 0,1.

Тема 14. Руководство и лидерство в системе менеджмента

Задание 1. На стиль управления наряду с объективными факторами существенное влияние оказывает ряд субъективных факторов (таблица 1). Покажите, каким образом эти факторы влияют на стиль управления руководителя торговой организации. За счёт каких факторов в первую очередь можно совершенствовать стиль управления и почему?

Таблица 1 Факторы, определяющие стиль управления

Фактор	Каким образом влияет
Характер (темперамент)	
Образование	
Руководящий опыт	
Другие (укажите какие)	

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

Таблица 2 Сопоставление стилей управления

Параметр взаимодействия	Характер взаимодействия в зависимости от стиля		
	Либеральный	Авторитарный	Демократический
1	2	3	4
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. В каждом стиле управления скрыты свои опасности и возможности. Оцените известные вам стили управления с этих позиций и заполните таблицу 2

<i>Стиль управления</i>	<i>Опасности (+)</i>	<i>Возможности (-)</i>
Авторитарный		
Либеральный		
Демократический		

Используя данные таблицы 2 подумайте и определите, в каких ситуациях, по вашему мнению, оправдано использование авторитарного, либерального и демократического стилей. Заполните таблицу 3

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

Задание 4 Перед руководителем отдела продаж компании "Ложки и вилки" встал вопрос о распределении клиентов уволенного менеджера по продажам среди других менеджеров.

Определите, какого стиля принятия решения (в соответствии с моделью Врума–Йеттона–Яго) он придерживался в приведенных ниже ситуациях:

<i>Ситуация</i>	<i>Стиль</i>
1. Руководитель вызвал наиболее опытных сотрудников, чтобы выяснить у них, кто из менеджеров имеет наибольший опыт работы с клиентами данной сферы бизнеса. На основании полученной информации он распределил клиентов.	
2. Руководитель созвал сотрудников на совещание, где озвучил ситуацию и выслушал предложения сотрудников. Все менеджеры претендовали на то, чтобы клиентов отдали именно им. Клиенты были переданы тем из них, чьи аргументы были наиболее убедительны.	

3. Руководитель принял решение, проанализировав сведения, содержащиеся в CRM (программном обеспечении, содержащем информацию о работе менеджеров с клиентами).	
4. Руководитель созвал совещание, на котором предложил членам группы самостоятельно решить, кому достанутся клиенты. Решение группы было зафиксировано в системе учета клиентов	
5. Руководитель вызвал наиболее опытных сотрудников, чтобы посоветоваться с ними и выяснить, кто из менеджеров имеет наибольший опыт работы с клиентами данной сферы бизнеса. Мнения некоторых из менеджеров оказались полезными и были учтены в окончательном решении руководителя	

Тема 15. Управление рабочим временем

Задание 1 . В таблице 1 представлен перечень работ, планируемых руководителем в течении рабочего времени. Требуется составить план рабочего дня продолжительностью 8 часов.

1 – максимальная приоритетность выполнения работы

2 – минимальная приоритетность выполнения работы.

Таблица 1. Перечень работ, планируемых к выполнению

№ работы	Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность работы (мин)	Приоритетность выполнения работы	Возможность делегирования
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	40	1	Нет
10	Приём сотрудников по личным вопросам	60	1	Нет
11	Изучение нормативных документов	40	1	Нет
12	Встреча с представителями фирмы «Hewlett Packard»	60	1	Нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	1	Нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	2	Да
3	Консультация у юриста	45	2	Да
4	Посещение выставочного центра	120	2	Нет
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	20	2	Нет

13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	2	Нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	20	2	Да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	25	3	Да
7	Передача документов в архив	15	3	Да
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	25	3	нет

Методические указания к выполнению задания .

Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителю необходимо использовать такие понятия, как «периоды планирования» (день, неделя, месяц, год). Каждый период планирования должен рассматриваться самостоятельно, и это вызывает необходимость иметь отдельный план для каждого из них.

Чтобы правильно выполнить свои функции, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. Это объясняется тем, что разрабатываемый план рабочего времени представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

При разработке плана конкретного временного периода рекомендуется использовать основные правила планирования рабочего времени.

1. Правило основного соотношения (правило 60:40). Рекомендуется составлять план лишь на определённую часть рабочего времени – как показывает опыт, лучше всего на 60%. Это та называемая запланированная активность. Из оставшихся 40% не запланированного рабочего времени:
20% резерв рабочего времени, отводимый на действия и работы не включённые в разрабатываемый план (непредвиденная активность);
20% рабочее время, отводимое на управленческую деятельность и творческую работу (спонтанная активность)
2. Анализ ранее выполненных работ и расхода времени.
3. Регулярность и системность планирования.
4. Реалистичность планирования.
5. Письменная форма формируемого плана.
6. Перенос не сделанного. Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли свою актуальность.

7. Установление временных норм и сроков выполнения работ, включённых в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия.
8. Установление приоритетов (степени важности) для каждой из работ, включённой в план.
9. Делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение работы, которые делегируются руководителям для исполнения другим сотрудникам.

Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом «Альпы», который предполагает реализацию следующих пяти стадий.

1. Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с распределением работ по приоритетности их выполнения.
2. Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего времени работ
3. Резервирование рабочего времени с учётом соотношения 60:40.
4. Принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению.
5. Контроль и перенос не сделанного. Контроль за выполнением заданий и использованием времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Контроль за ходом выполнения плана позволяет руководителю получить необходимую информацию для проведения анализа и определения путей совершенствования своей работы.

Тема 16. Этика менеджмента. Организационная культура

Задание 1. В практике бизнеса существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте их.

1. Вы – главный менеджер на крупном предприятии по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими

заболеваниями? Каким будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

3. Вы – менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море отдыхать противопоказано. Как Вы поступите?

4. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что вы предпримете? Почему?

5. Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись? Почему?

Тема 17. Организационные изменения

Задание 1. Проанализируйте влияние автоматизации на эффективность управленческого процесса на примере известной Вам организации (рис.1)



Рисунок 1 – Влияние автоматизации на формирование новой концепции организации

Задание 2. Изучив конкретную ситуацию необходимо:

1. Выявить какие внешние и внутренние факторы повлияли на сложившуюся ситуацию;
2. Какие действия необходимо предпринять для повышения эффективности управления.
3. Каковы общие затраты предприятия?
4. Какие есть возможности снижения затрат предприятия и повышения конкурентоспособности?
5. Есть ли возможности разработки производства новых видов продукции, что это может дать предприятию?

Примечание: Для выполнения задания студенческая группа может быть разбита на несколько подгрупп. При обсуждении предложенных мероприятий одной из подгрупп, остальные студенты выступают в качестве оппонентов.

Ситуация Обувная фабрика «СКОРОХОД»

Фабрика «Скороход» изготавливает женскую и мужскую обувь и перчатки. В данном примере будет рассматриваться только производство обуви, т.к. на рынке по этому товару более сильные позиции. На предприятии работают 500 человек, из которых 250 заняты непосредственно в производстве.

Последние несколько лет были очень трудными для «Скорохода». Предприятие столкнулось с возросшей конкуренцией со стороны импортной продукции. Производство упало до 40% от производственной мощности, а продажи резко снизились. Прибыль снизилась с 1 млн. руб. до 100 тыс. руб. Предприятие является сильно вертикально интегрированным, что отрицательно сказывается на рентабельности при низком уровне производства.

Имеется следующая информация о фабрике:

1. Сырье и материалы

- Кожа – закупается у 2 одних и тех же поставщиков в течение последних 20 лет.
- Клей – изготавливается на «Скороходе».
- Резина – закупается у 1 поставщика.
- Гвозди – закупаются у 5 поставщиков.

Уровень отходов кожи превышает нормативно допустимый.

2. Оплата труда производственных рабочих

- На каждом станке работает свой рабочий.
- Рабочие специализируются на отдельных операциях.
- Используется 50% производственных рабочих, но зарплата выплачивается всем работникам.
- Рабочим платят фиксированную зарплату.

- «Скороход» не выплачивает премий по результатам работы.

3. Электричество / Отопление

- «Скороход» обеспечивает электричеством и отоплением все 3 цеха.
- Средний уровень использования мощностей колеблется от 50-60% в цехе обработки кожи, до 25-30% в цехах по изготовлению обуви.
- Потребление электроэнергии станками и оборудованием на 20% выше нормы.
- Работа на «Скороходе» организована в 2 производственные смены: с 8.00 до 16.00, с 16.00 до 23.00.

4. Накладные расходы

- За последние 2 года административный персонал увеличился на 10%.
- «Скороход» имеет цех по ремонту оборудования, в котором 80 техников.
- Предприятие имеет 2 склада готовой продукции и арендует склад сырья и материалов.
- Фабрика использует 30-40% площадей склада готовой продукции N1, 35-45% площадей склада готовой продукции N2 и 50-55% площадей в складе сырья и материалов.
- Предприятие имеет транспортный парк из 10 грузовиков и цех по ремонту автомобилей

5. Объекты социальной сферы

- Пять жилых многоквартирных домов для работников предприятия.
- Субсидируемая столовая.
- 2 детских сада.
- Подсобное хозяйство, обеспечивающее столовую мясом и овощами.

Задание 3. Проведены мероприятия по улучшению условий труда на предприятии, способствующие сокращению потерь рабочего времени по вине рабочих на величину в смену.

Выполните следующее:

1. Определите экономическую эффективность мероприятий по улучшению условий труда по данным, приведенным в таблице 4. Итоговые показатели оформите в виде таблицы 3.

2. Напишите мероприятия по улучшению условий труда персонала и сокращению потерь рабочего времени.

Таблица 3 – Итоговый расчет мероприятий по улучшению условий труда

Наименование	Количество
1. Количество рабочих в цехе, где улучшены условия труда ($Чс$), чел.	
2. Годовой объем производства по цеху: до внедрения мероприятий (H_{p1}), денеж. ед.	
после внедрения мероприятий (H_{p2}), денеж. ед.	
3. Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции ($У$), денеж. ед.	
4. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего (B_{ϕ}), дней	

5. Балансовая стоимость оборудования в цехе (Φ_c), денеж. ед.	
6. Единовременные затраты на внедрение мероприятий ($З_{ед}$), денеж. ед.	
7. Потери времени по вине рабочих (B), мин	
8. Рабочее время в течение смены ($P_в$), ч	7,8

Таблица 4 – Исходные данные для выполнения задания

Вариант	Значения							
	$Ч_c$	H_{p1}	H_{p2}	$У$	B_ϕ	Φ_c	$З_{ед}$	B
1	620	113 730	133 735	280 000	231	125 600	5 500	7,8

Методические указания

Сокращение потерь рабочего времени каждым рабочим цеха, где улучшены условия труда (B_c), рассчитывается по формуле

$$B_c = B \cdot 100 : P_в.$$

Годовая экономия рабочего времени в чел.-ч ($\mathcal{E}_{вр}$) определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{вр} = Ч_c \cdot B \cdot B_\phi : 60.$$

Прирост объема производства в цехе (P) исчисляется следующим образом:

$$P = (H_{p2} - H_{p1}) : H_{p1} \cdot 100.$$

Экономия на условно-постоянных расходах ($\mathcal{E}_{cy}$) рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_{cy} = У \cdot P : 100.$$

Экономия от снижения удельных капитальных вложений ($\mathcal{E}_{ку}$) определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{ку} = 0,16 \cdot \Phi_c \cdot P : 100.$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению условий труда ($\mathcal{E}_э$) исчисляется следующим образом:

$$\mathcal{E}_э = \mathcal{E}_{cy} + \mathcal{E}_{ку} - 0,16 \cdot З_{ед}.$$

Проанализируйте полученные результаты, сделайте выводы.

ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 249 с. .
2. Брасс, А. А. Менеджмент : пособие / А. А. Брасс, Н. И. Климкович ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. - 437 с. - Библиогр.: с. 404 (5 назв.). - Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области управления для обучающихся учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу высшего образования I ступени (общего высшего образования 6-05-0414-03) «Государственное управление и экономика», в качестве пособия. - 300 экз. - ISBN 978-985-527-673-0.
3. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 382, [2] с. – Библиогр.: с. 379–380 (45 назв.). – Гриф Министерства образования Республики Беларусь.
4. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2023. — 656 с.
5. Леньков, И. И. Моделирование управленческих решений : практикум / И. И. Леньков ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. - 109 с. - Библиогр.: с. 109 (7 назв.). - Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области управления для студентов учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу 1 ступени высшего образования по специальности 1-26 01 03 Государственное управление и экономика, в качестве практикума. - 150 экз. - ISBN 978-985-527-525-
6. Малыхина, С. И. Комплаенс-контроль и управление рисками : пособие / С. И. Малыхина ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. - 139 с. - Библиогр.: с. 132–139 (63 назв.). - Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области управления для обучающихся учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу высшего образования II ступени 1-26 80 04 «Менеджмент», в качестве пособия. - 200 экз. - ISBN 978-985-527-658-7

Дополнительная:

1. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
2. Борискина, Т. Б. 454 вопроса по менеджменту : учебное пособие / Т. Б. Борискина, О. С. Пескова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 100 с.
3. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений : учебное пособие / В. И. Грушенко. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 288 с.
4. Егоршин, А. П. Карьера одаренного менеджера : научно-популярное издание / А. П. Егоршин, С. Г. Захарова. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва : Логос ; Нижний Новгород : НИЭМ, 2020. — 376 с.
5. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 388 с.
6. Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 331 с.
7. Кнышова, Е. Н. Менеджмент: Учебное пособие / Кнышова Е. Н. — Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. — 304 с.
8. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 304 с.
9. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 384 с.
10. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 313 с.
11. Менеджмент: традиционные и современные модели : справочное пособие / В. В. Филатов, А. Е. Алексеев, Ю. А. Галицкий [и др.] ; под ред. В. В. Князева, Д. С. Петросяна. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 474 с.
12. Семенов, А. К. Этика менеджмента : учебное пособие для бакалавров / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – 7-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 270 с.
13. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 269 с.
14. Шароватов, Ю. М. Дистанционный менеджмент: как управлять сотрудниками на удаленке / Ю. М. Шароватов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 243 с.
15. Эффективное управление организационными и производственными структурами : монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко [и др.] ; под ред. О. В. Логиновского. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 450 с.

Интернет-ресурсы

1. Административно-управленческий портал. – [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>
2. Корпоративный менеджмент. – [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>
3. Менеджмент в России и за рубежом. – [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/>
4. Лекции по менеджменту. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Режим доступа: www.ecsoman.edu.ru
5. Теория и практика управления. Управленческий портал. Режим доступа: www.ptpu.ru
6. Секреты успеха выдающихся руководителей. Режим доступа: www.seo.ru

3 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Вопросы к зачету

1. Роль менеджмента в организации.
2. Менеджмент как наука и практика управления.
3. Развитие производительных сил и управления.
4. Традиционное управление.
5. Управление промышленной стадии.
6. Управление постиндустриальной стадии.
7. Особенности управления в информационном обществе.
8. Понятие организации. Формальные и неформальные организации.
9. Миссия организации.
10. Основные элементы организации.
11. Связь организации с внешней средой.
12. Организация как открытая и закрытая система.
13. Роль человека и группы в организации.
14. Классификация организаций по форме собственности, по отношению к прибыли, по масштабам деятельности. Организационно-правовые формы организаций.
15. Характеристика организационной системы по типам организационного взаимодействия
16. Система управления организацией и ее основные подсистемы: информационно-поведенческая, структурно-функциональная, подсистема саморазвития.
17. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия.
18. Внутренняя среда и ее элементы.
19. Менеджмент и менеджеры. Содержание понятия менеджмент.
20. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления.
21. Менеджмент как функция, как процесс, как система, как отношения управления.
22. Законы и закономерности организации.
23. Жизненный цикл организации.
24. Роли менеджера. Разделение труда менеджеров по вертикали и горизонтали. Аппарат управления.
25. Понятие о принципах управления. Роль принципов в системах управления предприятиями. Основные принципы управления.
26. Организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы менеджмента.
27. Научная и административная школы. Основные теории и концепции. Вклад научной и административной школы в современную теорию управления.
28. Школы человеческих отношений и поведенческих наук. Основные теории и концепции. Вклад школ человеческих отношений и поведенческих наук в управление.
29. Основные задачи прагматической школы.

- 30. Системный, процессный, ситуационный и количественный подходы.
- 31. Многофакторные теории управления
- 32. Миссия и цели организации. Требования к постановке целей. Классификация целей.
- 33. Дерево целей, правила его построения.
- 34. Концепция управления по целям.
- 35. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента.
- 36. Понятие о принципах управления. Роль принципов в системах управления предприятиями. Основные принципы управления.
- 37. Метод управления как способ воздействия субъекта управления на объект управления. Классификация методов управления.
- 38. Экономические методы управления, характер их воздействия и особенности использования.
- 39. Организационно распорядительные методы управления и характер их воздействия. Сфера использования организационно-распорядительных методов в практике менеджмента.
- 40. Социально-психологические методы управления, характер их воздействия и использование в процессе управления.

Вопросы к экзамену

- 1. Сущность и принципы планирования
- 2. Типы планов и техника планирования. Условия повышения качества планов.
- 3. Процесс бизнес-планирования на предприятии
- 4. Сущность и содержание функции организации (организация как управленческая функция, основные направления организационной деятельности, принципы организационной деятельности и пути реализации)
- 5. Понятие организационной структуры управления и принципы ее построения.
- 6. Ситуационные факторы проектирования организации: учет внешней среды, технология работ, стратегический выбор руководства, поведение работников.
- 7. Элементы проектирования организации. Сущность разделения труда, департаментализации, связи в организации, масштаб управляемости.
- 8. Элементы проектирования организации. Характеристика элементов: иерархия и уровни, распределение прав и ответственности, централизация и децентрализация, интеграция и дифференциация.
- 9. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой
- 10. Типы организаций по взаимодействию подразделений
- 12. Новые типы организаций
- 13. Понятие мотивации как функции менеджмента. Виды и процесс мотивации. Основные категории.
- 14. Содержательные теории мотивации и их практическое применение.

15. Теории процесса мотивации и их практическое применение.
16. Функция контроля в менеджменте. Значение и основные виды контроля.
17. Характеристики эффективного контроля и поведенческие аспекты.
18. Контроллинг в системе менеджмента.
19. Управленческие решения в менеджменте: понятие, типы, факторы, влияющие на принятие управленческих решений и качество.
20. Процесс принятия и реализации управленческого решения.
21. Подходы и методы принятия управленческого решения
22. Информация как технологическая основа менеджмента.
- Критерии классификации управленческого решения.
23. Процесс коммуникаций в менеджменте.
24. Коммуникативные барьеры и их преодоление.
25. Коммуникационные сети и стили.
26. Управление группой. Влияние ситуационных характеристик на группу: размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.
27. Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта.
28. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.
29. Управление изменениями. Процесс управления изменениями.
30. Стратегии управления изменениями.
31. Понятие лидерства. Традиционные концепции лидерства.
32. Понятие лидерства. Ситуационные концепции лидерства Фреда Фидлера и теория жизненного цикла Поля Херсея и Кена Бланшарда.
33. Источники власти и формы влияния.
34. Сущность, цели и функции самоменеджмента. Значение времени.
35. Делегирование полномочий. Виды полномочий и эффективное распределение. Основные правила (техника) делегирования.
36. Принципы, правила и система планирования времени. Составление планов дня при помощи метода «Альпы».
37. Работа по приоритетам. Установление приоритетов при помощи анализа АБВ.
38. Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра.
39. Значение деловой этики. Базовые теории этики бизнеса.
40. Понятие и эволюция социальной ответственности бизнеса.
41. Корпоративная социальная ответственность (КСО). Средства реализации корпоративной социальной ответственности.
42. Понятие и значение организационной культуры.
43. Процесс формирования организационной культуры.
44. Методы управления организационной культурой.
45. Оценка состояния и эффективности организационной культуры.

46. Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений. Сопротивление организационным изменениям.

47. Методы проведения организационных изменений

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Тест 1 – Формирование науки управления

1. Термины "управление" и "менеджмент":

- а) являются синонимами;
- б) понятие "управление" шире, чем понятие "менеджмент";
- в) можно употреблять как синонимы.

Варианты ответов: 1) а, б; 2) а, в; 3) а, б, в; 4) б, в.

2. Управление – это:

- а) управление людьми в организациях;
- б) процесс планирования, организации, мотивации и контроля;
- в) постановка целей и процесса их достижения;
- г) все верно.

3. Главными задачами управления в индустриальный период были:

- а) стандартизация и типизация производственных процессов;
- б) повышение производительности труда;
- в) рациональная организация производства.

4. Разработка концепции научного управления принадлежит:

- а) Ф. Тейлору;
- б) М. Веберу;
- в) А. Файолю.

5. Разработка концепции администрирования принадлежит:

- а) Ф. Тейлору;
- б) М. Веберу;
- в) А. Файолю.

6. Доминирование количественных подходов к управлению характерно для:

- а) индустриального периода;
- б) периода систематизации;
- в) информационного периода.

7. Современное управление – это:

- а) административное управление;
- б) рациональное управление;
- в) адаптивное управление;
- г) нет правильного ответа.

8. Важнейшими методологическими подходами к управлению являются:

- а) экономический подход;

- б) процессный подход;
- в) системный подход;
- г) ситуационный подход.

9. Форд является основоположником организации:

- а) крупно-серийного производства;
- б) массового производства;
- в) поточно-массового производства.

10. Четырнадцать принципов управления сформулировал:

- а) М. Вебер;
- б) Эмерсон;
- в) А. Файоль.

11. Что бюрократия является самой эффективной формой человеческой организации, считал:

- а) М. Вебер; б) Эмерсон; в) А. Файоль.

12. Представители какой школы ставили под сомнение один из ведущих тезисов классической школы управления – максимальное разделение труда:

- а) школы человеческих отношений;
- б) школы поведенческих наук;
- в) школы науки управления.

13. Подход к организации управления, основанный на применении методов принуждения и поощрения вытекает из:

- а) теории рациональной бюрократии Вебера;
- б) теории –Х Мак Грегора;
- в) теории –У Мак Грегора.

14. Верно ли утверждение:

Ситуационный подход к управлению предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов.

- а) да;
- б) нет.

15. Верно (в) или неверно (н) утверждение, что:

а) системный и ситуационный подходы к управлению противоречат друг другу;

б) системы – это совокупность элементов, образующих единое целое;

в) процессный подход предопределяется системным;

г) процессный, системный, ситуационный подходы – образ мышления современного руководителя;

д) ситуационный подход предполагает, что применение методов, концепций, форм и стилей управления определяются ситуацией;

16. Выберите, что из нижеперечисленного раскрывает содержание процессного подхода:

- а) взаимосвязанная цепь повторяющихся функций управления;
- б) виртуальная организация;

- в) процесс принятия и реализации управленческих решений;
- г) реинженеринг бизнес-процессов;
- д) бизнес-система коммерческой организации.

Выберите три характеристики: 1) а, б, в; 2) а, б, г;

3) а, в, д; 4) а, в, г;

5) а, д, г; 6) в, г, д.

17. Верно ли утверждение, что:

а) системный и ситуационный подходы к управлению противоречат друг другу;

б) системы – это совокупность элементов, образующих единое целое;

в) процессный подход предопределяется системным;

г) процессный, системный, ситуационный подходы – образ мышления современного руководителя;

д) ситуационный подход предполагает, что применение методов, концепций, форм и стилей управления определяются ситуацией

Тест 2 - Управление как система

1. Возможное и необходимое поведение системы управления - это:

- а) задачи управления;
- б) цель управления;
- в) функции управления.

2. Система целей управления формируется:

- а) руководством;
- б) работниками предприятия;
- в) факторами внутренней и внешней среды предприятия;

Варианты ответов: 1) а, б, в; 2) а, б; 3) б, в.

3. Задачи управления - это:

- а) способы достижения целей;
- б) система конкретных мер;
- в) желаемое поведение системы управления.

4. Полномочия - это:

- а) обособившиеся виды управленческой деятельности;
- б) специализация управленческой деятельности;
- в) передача прав на принятие решений и ответственности за их выполнение.

5. Методы управления – это:

- а) обособившиеся виды управленческой деятельности;
- б) способы целенаправленного воздействия на объект управления;
- в) основные правила, определяющие функционирование системы управления.

6. Часть системы управления, которая вырабатывает управленческие решения и обеспечивает их выполнение – это:

- а) управляющая подсистема;
- б) управляемая подсистема;
- в) руководящая подсистема.

7. Часть системы управления, которая воспринимает управленческие решения и реализует их на практике – это:

- а) управляющая подсистема;
- б) управляемая подсистема;
- в) руководящая подсистема

8. Принципы управления — это:

- а) руководящие правила;
- б) нормы поведения руководителя;
- в) способы действия руководителя;
- г) методы работы;
- д) закономерности управления.

Варианты ответов: 1) а, б; 2) б, в; 3) а, д; 4) в, г; 5) б, д.

9. Разработка принципов управления предприятием осуществляется:

- а) трудовым коллективом;
- б) собственником имущества предприятия;
- в) высшим руководством;
- г) государством;
- д) руководителями структурных подразделений.

Варианты ответов: 1) а, г; 2) а, в; 3) б, в; 4) б, г; 5) г, д.

10. Выберите из нижеперечисленных принципы управления предприятиями в условиях рыночной экономики:

- а) партийность;
- б) ориентация на потребителя;
- в) ориентация на достижение успехов;
- г) единоначалие и коллегиальность;
- д) демократический централизм;
- е) производительность и эффективность;
- ж) плановое ведение экономики.

Варианты ответов:

- 1) а, б, в, г; 2) г, д, е, ж; 3) а, б, в, ж;
- 4) б, в, г, е; 5) б, в, г, д. •

11. Что является главным звеном в технологии управления?

- а) сбор информации;
- б) определения сроков достижения цели;
- в) принятие решения;
- г) назначение ответственных лиц.

Тест 3 – Функции управления

1. К общим функциям управления относят:
 - а) организацию;
 - б) контроль;
 - в) делегирование;
 - г) мотивацию.
2. Достижение согласованности действий во времени и пространстве всех органов управления - это:
 - а) функция организации;
 - б) функция координирования;
 - в) функция регулирования
3. Планирование - это:
 - а) система расчетов, направленная на выбор и обоснование целей функционирования и развитие предприятия;
 - б) одна из функций управления;
 - в) одна из составных частей управления;
 - г) а, б, в,
4. На планирование возлагаются функции:
 - а) координации деятельности всех участников и подразделений;
 - б) подготовки управленческих решений и эффективного контроля;
 - в) целевая ориентация и мотивация всех участников производственной деятельности;
 - г) а, б, в.
5. Принцип непрерывности планирования означает:
 - а) преемственность и взаимосвязь планов различной продолжительности;
 - б) применение скользящего метода планирования;
 - в) разработку плановых ориентиров на различные временные периоды.
6. Виды планов на предприятии различаются по:
 - а) содержанию и периодам планирования;
 - б) предмету планирования;
 - в) уровню, предмету, содержанию и целям;
 - г) нет ответа.
7. По целевой ориентации планирование различают:
 - а) оперативное, стратегическое, текущее;
 - б) оперативное и стратегическое;
 - в) стратегическое, производственное, технико-экономическое;
8. Стратегическое планирование - это:
 - а) маркетинговая ориентация предприятия;

- б) перспективное управленческое решение;
- в) одна из основных функций управления;
- г) перспективное управленческое решение и одна из основных функций управления.

9. Вид управленческих действий, способов и средств по упорядочению совместной деятельности работников – это:

- а) функция организации;
- б) функция координирования;
- в) функция регулирования.

10. Мотивация это:

- а) внутреннее побуждение к действию;
- б) готовность совершить трудовой процесс;
- в) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, создают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

11. Прибыль, издержки, объемы производства и продаж являются объектами:

- а) финансового контроля;
- б) административного контроля;
- в) экономического контроля.

12. Плановые задания, производственная программа являются объектами:

- а) финансового контроля;
- б) административного контроля;
- в) экономического контроля.

13. Оценка достижений коллективом плановых заданий и всесторонний анализ результатов работы за истекший период, а также анализ слабых сторон – это объекты:

- а) заключительного контроля;
- б) административного контроля;
- в) оперативного контроля.

Тест 4 - Методы управления

1. Методы управления — это:

- а) способ осуществления управленческой деятельности;
- б) способ целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления;
- в) способ решения управленческой задачи;
- г) принцип деятельности руководителя;

д) способ достижения целей предприятия.

2. Выделяют следующие методы управления:

- а) организационно – распорядительные;
- б) программно – целевые;
- в) социально - психологические;
- г) экономические;
- д) метод экспертных оценок.

Варианты ответов:

1) а, б, в; 2) а, б, г; 3) а, б, д; 4) а; в, г; 5) в, г, д.

3. Исключите лишнее:

- а) моральное воздействие;
- б) организационное воздействие;
- в) дисциплинарное воздействие;
- г) распорядительное воздействие.

4. Различают следующие формы проявления организационно-распорядительных методов:

- а) обязательные предписания;
- б) согласительные предписания;
- в) предоставление свободы действий;
- г) рекомендации, пожелания;
- д) все верно.

Варианты ответов:

1) д; 2) а, б; 3) а, в; 4) а, г; 5) а, б, г.

5. Система административных методов может быть представлена как:

- а) воздействие на структуру управления;
- б) воздействие на объект управления;
- в) воздействие на процесс управления;
- г) все верно;
- д) все неверно.

Выберите вариант ответа;

6. Выберите из нижеперечисленных экономические методы управления:

- а) коммерческий расчет;
- б) государственное экономическое регулирование;
- в) моральное стимулирование;
- г) налогообложение;
- д) формирование малых групп;
- е) хозяйственный расчет.

Варианты ответов:

1) а, б, в, г; 2) а, б, в, д; 3) а; б, г, д; 4) а, б, г, е; 5) б, в, г, е.

7. Исключите лишнее:

- а) социальное планирование;
- б) экономическое побуждение;
- в) методы социально-психологической преемственности;
- г) методы социально-психологической активности;
- д) моральное убеждение;
- е) методы комплектования малых групп.

8. Исключите лишнее:

- а) гуманизация труда (ликвидация монотонности, цветовая раскраска помещения и оборудования, использование специально подобранной музыки, обогащение труда и др.);
- б) психологическое побуждение (поощрение творчества инициативы и самостоятельности);
- в) удовлетворение профессиональных интересов повышения творческого содержания труда;
- г) профессиональный отбор и обучение персонала фирм для более эффективного применения индивидуальных способностей личности в трудовой деятельности;
- д) отбор людей по психологическим характеристикам и развитие необходимых психологических качеств;
- е) комплектование малых групп, исходя из критерия психологической совместимости работников;
- ж) установление нормальных взаимоотношений между руководителями и подчиненными;
- з) дисциплинарное воздействие.

9. Согласны ли вы с утверждением, что:

- а) существует система методов управления;
- б) понятия "методы менеджмента" и "методы науки управления" идентичны;
- в) выбор методов управления зависит от конкретной ситуации;
- г) экономические методы всегда приоритетны;
- д) методы управления выбираются на основе принципов;
- е) каждый метод управления имеет границы своего эффективного применения.

Тест 5 - Процесс принятия управленческих решений

1. Управленческое решение – это:

- а) вид деятельности;
- б) воздействие управляющей системы на управляемую;
- в) организационно – практическая деятельность.
- г) а, б, в.

- д) нет ответа.
- 2. По способу передачи различают решения:
 - а) директивные;
 - б) письменные;
 - в) краткосрочные;
 - г) стабильные.
- 3. По времени действия решения бывают:
 - а) групповые;
 - б) экономические;
 - в) среднесрочные;
 - г) жесткие.
- 4. По времени наступления последствий для объема управления:
 - а) организационные;
 - б) обязательные;
 - в) стратегические;
 - г) простые.
- 5. Решения бывают:
 - а) индивидуальными;
 - б) вероятностными;
 - в) статистическими;
 - г) групповыми.
- 6. Решение будет реализуемым, если оно предусматривает:
 - а) моральное и этико-психологическое воздействие;
 - б) контроль выполнения;
 - в) выполнение в реальном масштабе времени;
 - г) интегрированность.
- 7. Решения, которые реализуются при выполнении одного действия:
 - а) простые;
 - б) процессные;
 - в) контрольные.
 - д) нет ответа.
- 8. Процесс принятия решений представляет собой:
 - а) механизм по направленной переработке информации;
 - б) отрезок времени между моментом признания проблемы и моментом принятия решения.
 - в) последовательность этапов целенаправленного преобразования исходной информации;
 - г) комплекс приемов труда, связанный со сбытом и переработкой информации;

9. При выборе альтернативы при принятии решений могут использоваться подходы:

- а) учет прошлого опыта;
- б) проведение эксперимента;
- в) проведение исследований и анализа.

10. Наиболее эффективным методом отбора альтернатив при принятии решений является:

- а) учет прошлого опыта;
- б) проведение эксперимента;
- в) проведение исследований и анализа

11. Выбор окончательного решения из множества допустимых производится с учетом:

- а) оптимальности;
- б) экономической эффективности;
- в) последствий его реализации.

12. Рациональная стратегия при выборе решения реализуется по критерию:

- а) наихудшей оценки по всем возможным ситуациям;
- б) наилучшей оценки;
- в) максимального среднего выигрыша.

13. Коллективные формы групповой работы принятия решений могут быть:

- а) заседание;
- б) мозговой штурм;
- в) очередь;
- г) метод Дельфы.

14. В принятии решений руководитель выполняет следующую роль:

а) привлекает нужных специалистов, определяет сроки принятия решений, контролирует работу;

б) выделяет задачу для решения, участвует в её конкретизации и выборе оценочных критериев;

в) выполняет сложную работу по самому принятию решения;

г) занимается сбором информации, её обработкой и передачей.

15. Важнейшая задача руководителя при организации выполнения решения:

- а) преодоление субъективных препятствий;
- б) преодоление объективных препятствий;
- в) создание условий для реализации решений;
- д) а, б, в.

Тест 6 - Предприятие в системе управления

1. Современное предприятие можно охарактеризовать как:

- а) коммерческую организацию;
- б) предпринимательскую организацию;
- в) эффективную организацию;
- г) инновационную организацию;
- д) все верно.

2. Техничко-технологическая подсистема предприятия включает элементы:

- а) исходные материалы – сырье, топливо, энергия и прочее;
- б) средства переработки – машины, оборудование, здания, сооружения, транспортные средства и др.;
- в) технологии – способы переработки, с помощью которых исходные материалы преобразуются в готовый продукт или услугу;
- г) а, б, в,

3. Организационная подсистема предприятия включает такие элементы, как:

- а) структурные подразделения предприятия;
- б) работники;
- в) собственники имущества,
- г) нет ответа.

4. Экономическая подсистема предприятия включает такие элементы,

- а) система процедур;
- б) правила и методы, обеспечивающие сочетание элементов субъекта и объекта управления;
- в) нет ответа.

5. Вставьте пропущенные слова:

Информационная подсистема – это подсистема....., связывающая все элементы других подсистем предприятия.

6. Внутренняя среда предприятия – это:

- а) цели;
- б) структурные подразделения и их связи;
- в) ресурсы;
- г) а, б, в.

7. Вставьте пропущенное слово:

Цели..... миссию в форме, доступной для управления процессом ее реализации.

- а) определяют;
- б) конкретизируют;
- в) отражают.

8. На формирование целей предприятия существенное влияние оказывают:

- а) собственники и руководители;
- б) статус предприятия и его работники;
- в) деловые партнеры;
- г) местные власти;
- д) социально-политическая обстановка в целом;
- е) а, б, в, г, д.

9. В управлении предприятием цель – это:

- а) идеальное или желательное состояние объекта управления,
- б) возможные и необходимые состояния управляемой системы.
- в) получение прибыли;
- г) а, б;
- д) б, в.

10. Цель предприятия закрепляется:

- а) в его политике,
- б) в его миссии, в планах;
- в) юридических документах,
- г) а, б, в.

11. Миссия предприятия – это:

- а) четко выраженная причина существования предприятия;
- б) его философия;
- в) задача предприятия;
- г) б, в;
- д) а, б.

12. В миссии:

- а) детализируется статус предприятия,
- б) декларируются принципы работы, намерения руководства,
- в) приводится определение самых важных характеристик предприятия,
- г) отражается главная цель.
- д) а, б, в, г.

13. К факторам внешней среды прямого воздействия на предприятие относят:

- а) потребителей;
- б) конкурентов;
- в) законодательство, государство;
- г) состояние экономики;
- д) все верно.

14. К факторам внешней среды косвенного воздействия относят:

- а) акционеров,

- б) технологические нововведения,
- в) изменения в политической системе общества,
- г) трансформацию общества и его культуры,
- д) а, в;
- е) б, г.

15. Экономические факторы внешней среды:

- а) налоговая ставка и ее изменения,
- б) темпы инфляции (дефляции)
- в) уровень доходов населения, распределение доходов.
- г) а, б;
- д) б, в.

16. Рыночные факторы в внешней среды:

- а) налоговая ставка и ее изменения,
- б) темпы инфляции (дефляции)
- в) уровень доходов населения.
- г) уровень конкуренции в отрасли
- д) а, б;
- е) в, г.

17. К факторам конкуренции относятся:

- а) сильные и слабые стороны конкурентов,
- в) уровень конкуренции в отрасли,
- г) относительная доля рынка, занимаемая предприятием,
- д) защищенность рынка правительством.

18. К социальным факторам внешней среды относятся:

- а) уровень доходов населения,
- б) изменение отношения к работе, отдыху и образованию.
- в) темпы инфляции (дефляции),
- г) уровень занятости населения как в целом, так и в отрасли.

19. Политические факторы внешней среды:

- а) международный платежный баланс,
- б) платежеспособность предприятий
- в) государственное регулирование конкуренции в отрасли, антимонопольная политика,

20. Технологические факторы внешней среды:

- а) появление новых материалов и продуктов;
- б) изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации;
- в) государственная технологическая политика;
- г) жизненные циклы различных товаров.
- д) а, б, в
- е) а, г, д.

Тест 7 - Организационные структуры управления

1. Элементами организационной структуры управления являются:

- а) звенья управления;
- б) группы управления;
- в) связи;
- г) уровни управления;
- д) этапы управления

Варианты ответов:

1) а, в; 2) а, г; 3) а, д; 4) а, б; 5) г, д.

2. Основными факторами, определяющими тип и сложность ОСУ, являются:

- а) масштабы производства;
- б) номенклатура выпускаемой продукции;
- в) международная интеграция;
- г) все верно; д) все не верно.

3. Верно ли утверждение, что ОСУ должна быть подчинена производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями?

- а) да; б) нет.

4.Связи между органами управления носят:

- а) горизонтальный характер; б) вертикальный характер.

5. Связи между уровнями управления носят:

- а) горизонтальный характер; б) вертикальный характер.

6. Верно ли утверждение, что при формировании структуры управления следует определять полномочия и ответственность каждого работника.

- а) да; б) нет.

7. Верно ли утверждение, что бюрократическая оргструктура представляет собой децентрализованную организацию управления, имеет большую самостоятельность в принятии решений.

- а) да; б) нет.

8. Верно ли утверждение, что органическая оргструктура характеризуется централизацией управления, большой сложностью и большим числом подразделений.

- а) да; б) нет.

9. К системам управления бюрократического типа относятся:

- а) линейная;
- б) линейно – функциональная;
- в) дивизиональная;
- г) матричная.

Выберите правильный ответ: а) а, в, г. б) б, в, г; в) а, в, г; г) а, б, в.

10. К органическим типам оргструктур относятся:

- а) проектные;
- б) дивизиональные;
- в) программно – целевые;
- г) бригадные.

Выберите правильный ответ: а) а, б, в; б) б, в, г; в) а; в; г.

11. Верно ли с утверждение, что линейная структура управления характеризуется тем, что выполнение отдельных функций осуществляется совокупностью подразделений.

- а) да; б) нет.

12. Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Это характерно для:

- а) линейных оргструктур;
- б) функциональных оргструктур.

13. Выделение звеньев, специализирующихся по видам товаров, по группам потребителей, географическим регионам характерно для:

- а) дивизиональной;
- б) проектной;
- в) матричной оргструктуры.

14. Какие виды организационных структур можно отнести к дивизиональным:

- а) продуктовая;
- б) региональная;
- в) по группам потребителей;
- г) все вышеперечисленные. Варианты ответов:

1) а, б; 2) а, в; 3) б, в; 4) а; 5) г.

15. Что является основным недостатком матричной структуры.

- а) сложность;
- б) примитивность;
- в) неупорядоченность,
- г) характерна для малых предприятий;
- д) нет ответа.

16. Организационная структура разрабатывается:

- а) снизу вверх; б) сверху вниз.

17. Проектная организация это:

- а) временная структура, создаваемая для решения общих задач;
- б) временная структура, создаваемая для решения межфункциональной задачи;

в) постоянная структура, создаваемая для решения специальной задачи;

г) временная структура, создаваемая для решения специальной задачи.

18. На кого ориентирована организационная структура?

а) потребитель;

б) производитель;

в) посредник;

г) все.

19. Если деятельность организации охватывает разные географические зоны, то какая структура управления будет для нее более эффективной?

а) линейно-функциональная;

б) региональная;

в) продуктовая;

г) ни одна из перечисленных.

20. Кто принимает решение о выборе структуры управления организацией?

а) руководство нижнего звена;

б) руководство среднего звена;

в) руководство высшего звена;

г) трудовой коллектив.

21. Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее предпочтительна:

а) функциональная ОСУ;

б) линейно-функциональная ОСУ;

в) дивизиональная ОСУ;

г) линейная ОСУ;

д) сетевая ОСУ.

22. В чем заключаются современные тенденции развития организационных структур:

а) в расширении диапазона контроля;

б) в сужении диапазона контроля;

в) в увеличении централизации;

г) в увеличении децентрализации;

Варианты ответов:

1) а, г; 2) а, в; 3) б, г; 4) в, г.

Тест 8 Управленческая информация в обеспечении функционирования предприятия

1. Информация является:

- а) предметом управленческого труда;
- б) средством управленческого труда;
- г) результатом управленческого труда;
- д) все верно.

2. По влиянию на процесс производства выделяют типы информации:

- а) организационная;
- б) ситуационная;
- в) первичная;
- г) фиксируемая.

Варианты ответа: 1) а, в; 2) а, г; 3) в, г; 4) б, в; 5) а, б.

3. По степени готовности для использования различают информацию:

- а) одноцелевую;
- б) первичную,
- в) промежуточную;
- г) конечную.

5. Объем сведений, адекватно отражающих действительность в общем объеме информации – это:

- а) избыточный объем;
- б) необходимый объем;
- в) достоверный объем.

6. Качественными характеристиками информации являются:

а) объем; б) полнота; в) достоверность; г) насыщенность; д) все вместе.

7. Конфиденциальной является информация, которая:

- а) касается стратегических интересов предприятия;
- б) имеет некоторые ограничения на использование и распространяется на предприятии среди строго определенного круга людей;
- в) с высокой степенью достоверности.

8. Информационная система управления предприятием это совокупность:

- а) информации и каналов связи;
- б) информационных потоков и документов;
- в) технических средств;
- г) все вместе;
- д) нет верного ответа.

9. Основными требованиями к качеству информации являются:

- а) достоверность;
- б) принудительность;
- в) недолговечность;
- г) экологичность.

10. АСУ включает:

- а) совокупность технических средств;
- б) формы организации, сбора, обработки и передачи информации;
- в) математическое обеспечение;
- г) все вместе.

11. Управленческая деятельность фиксируется в документах:

- а) организационно – документальных;
- б) организационно – распорядительных;
- в) планово – учетных.

Тест 9 - Руководство, лидерство, стили управления

1. Право и реальная возможность управлять людьми и влиять на них – это;

- а) лидерство; б) власть; в) стиль.

2. Способность активизировать людей, оказывать влияние на людей – это:

- а) лидерство; б) власть; в) стиль.

3. Лидером может быть:

- а) только руководитель;
- б) любой член предприятия;
- в) сотрудник.

4. Полномочия лидеру делегируются:

- а) сверху – руководством;
- б) снизу – сотрудниками;
- в) решением общего собрания коллектива.

5. Верно (в) или неверно (н) утверждение, что не все руководители могут быть лидерами.

6. В чем суть лидерства:

- а) в умении работать с информацией;
- б) в мотивации персонала;
- в) в наличии последователей;
- г) в принятии рациональных решений.

7. Стил управления – это:

а) совокупность методов и приемов деятельности, характерных для руководителя;

б) манера и способности руководителя в процессе подготовки и принятия решений;

- в) все верно;
- г) все не верно.

8. Стил ь управления регламентируется:
- а) правилами;
 - б) личными качествами руководителя;
 - в) инструкциями.
9. При авторитарном стиле управления контроль деятельности руководителя:
- а) присутствует;
 - б) отсутствует;
 - в) частично присутствует.
10. При демократическом стиле управления выработку решений осуществляет:
- а) руководитель;
 - б) коллектив;
 - в) совместно руководитель и коллектив.
11. При демократическом стиле управления принятие решений осуществляет:
- а) руководитель;
 - б) коллектив;
 - в) совместно руководитель и коллектив.
12. Коллектив вырабатывает и принимает решения, ответственность несет руководитель при:
- а) авторитарном стиле управления;
 - б) демократическом стиле управления;
 - в) либеральном стиле управления.
13. Что лежит в основе требований к руководителю (два правильных ответа):
- а) стаж управленческой работы;
 - б) образование и его профиль;
 - в) качества руководителя;
 - г) личное убеждение работодателя;
 - д) характеристика должности, на которую он претендует.

Тест 10 - Коммуникации в управлении

1. Какой из этапов не входит в коммуникационный процесс:
- а) генерация желания передать сообщение;
 - б) принятие решения;
 - в) выбор канала передачи сообщения;
 - г) декодирование или интерпретация.
2. По содержанию коммуникационных каналов взаимодействие между элементами управленческой структуры может быть:

- а) информационным;
- б) административным;
- в) техническим;
- г) все вместе.

3. Верно (в) или не верно (н) утверждение:

«Техническое взаимодействие между субъектами управленческой структуры реализуется путем передачи распоряжений нижестоящим звеньям».

4. Обмен информацией по поводу конкретной управленческой ситуации – это:

- а) деловая беседа;
- б) деловой разговор;
- в) деловые переговоры.

5. Идеальная продолжительность совещания:

- а) 20 – 30 мин. б) 30 – 40 мин. в) 40 – 60 мин.

6. Симптом отрицательной активности на совещании наступает:

- а) на 40- 60 мин. б) на 70 – 80 мин. в) на 90 – 100 мин.; г) 100 – 120 мин.

7. Верно ли утверждение, что деловая беседа не требует тщательной подготовки, включающей уточнение требуемого результата.

- а) да; б) нет.

8. Назначение переговоров – это

а) достижение соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы обсуждение заранее подготовленных ими тематических сообщений.

б) выработка управленческих решений по актуальным и наиболее сложным проблемам, возникающим на предприятии.

в) контакт участников для обсуждения заранее запланированных проблем.

Тест 11 – Управление конфликтами

1. Конфликт – это:

- а) противоположные позиции сторон по какому – либо вопросу;
- б) противоположные цели или средства их достижения;
- в) столкновение противоречивых или несовместимых сил.

2. Конфликтная ситуация – это:

- а) противоположные позиции сторон по какому – либо вопросу;
- б) противоположные цели или средства их достижения;
- в) все верно.

3. По степени проявления различают:

- а) скрытый конфликт;

- б) открытый конфликт;
 - в) межличностный конфликт;
- Ответ: а) а, в; б) б, в; в) а, б.

4. Увеличивают возможности возникновения конфликта оргструктуры:
 - а) линейные;
 - б) функциональные;
 - в) матричные.
5. Неудовлетворительные коммуникации могут быть:
 - а) причиной конфликта;
 - б) следствием конфликта;
 - в) причиной и следствием конфликта.
6. Основные формы производственных конфликтов:
 - а) действия клики, интриги;
 - б) забастовки, саботаж;
 - в) все вместе.
7. Забастовка может иметь:
 - а) позитивные последствия;
 - б) негативные последствия;
 - в) позитивные и негативные последствия.
8. К структурным методам разрешения конфликтов относятся:
 - а) принуждение;
 - б) компромисс;
 - в) решение проблемы;
 - г) разъяснение требований к работе;
 - д) система вознаграждения.
9. К межличностным стилям разрешения конфликтов относятся:
 - а) принуждение;
 - б) компромисс;
 - в) решение проблемы;
 - г) разъяснение требований к работе;
 - д) система вознаграждения

4 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

М.В. Нерода

28.06

20 24

Регистрационный № УД-24-1-137/уч.

Менеджмент организации

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной
дисциплине для специальности:

6-05-0311-02 Экономика и управление

профилизация: Экономика и управление организацией строительства

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта для специальности ОСВО 6-05-0311-02-2023 и учебного плана учреждения образования «Брестский государственный технический университет» для специальности 6-05-0311-02 «Экономика и управление»

СОСТАВИТЕЛЬ:

Будурян Т.А., старший преподаватель кафедры менеджмента

РЕЦЕНЗЕНТ:

Мишков Н.Н., директор филиала ООО «Эрнис»

Потапова Н.В., заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита УО «Брестский государственный технический университет», кандидат экономических наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой менеджмента

Заведующий кафедрой

(протокол № 11 от 17.06.2024);

И.М.Гарчук

Методической комиссией экономического факультета

Председатель методической комиссии

Л.А.Захарченко

(протокол № 5 от 26.06 2024);

Научно-методическим советом БрГТУ (протокол № 5 от 28.06 2024)

Методический

Заместитель

Л.Ч.Сергеев

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Менеджмент организации» разработана в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования по специальности 6-05-0311-02 «Экономика и управление». Учебная программа предназначена для организации изучения основных принципов управленческой деятельности, формирования навыков использования аналитических инструментов принятия стратегических, тактических и оперативных решений и оценки их влияния на результаты деятельности организации, развития инновационного подхода в управлении организацией в условиях жесткой конкурентной борьбы на внутреннем и внешнем рынке и призвана обеспечить усвоение студентами общетеоретических знаний в области менеджмента, его важнейших категорий, процессов становления и развития, овладение профессиональной управленческой лексикой. В связи с этим знание теоретических и методических основ, практики организации и осуществления управленческой деятельности являются профессиональными требованиями к экономистам.

Целью преподавания учебной дисциплины является приобретение студентами необходимых знаний, умений и навыков по обеспечению эффективного функционирования предприятий в рыночной среде средствами экономики и управления, развитие у обучающихся системного аналитического мышления, умения проявлять инициативу и адаптироваться к изменениям в профессиональной деятельности.

Задачами изучения учебной дисциплины являются:

- сформировать необходимую теоретико-методологическую базу для развития управленческих компетентностей будущих специалистов;
- обучить методологии практического применения принципов, функций, методов и технологий управления в реальной деятельности организаций;
- освоить приемы и методы формирования этического поведения организации и ее сотрудников;
- привить навыки самостоятельной работы с учебной и научной литературой, исходя из содержания учебной дисциплины

В результате изучения учебной дисциплины «Менеджмент организации» формируются компетенции: БПК-11 Осуществлять основные функции управления деятельностью организации, организовывать работу исполнителей с учетом социальной политики государства, использовать современные техники принятия управленческих решений, оценивать эффективность управления.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен знать:

- основные школы и подходы в менеджменте;
- особенности управленческой деятельности и роль руководителя в системе управления организацией;

- особенности управления организациями различных организационно-правовых форм;

- принципы и методы управленческой деятельности;
- функции менеджмента, их взаимосвязь и правила реализации;
- методы принятия управленческих решений;
- методы проектирования организационных структур управления;
- принципы организации эффективных коммуникаций;
- принципы проектирования бизнес-процессов в организации;

Уметь:

- определять цели организации и ее подразделений, разрабатывать мероприятия по их достижению;

- строить систему эффективного планирования, организации деятельности и контроля;

- применять методы менеджмента в зависимости от ситуации и специфики объекта управления;

- принимать управленческие решения и организовывать их реализацию;
- определять оптимальный стиль руководства организацией;
- выбирать методы и тактику ведения переговоров;

Владеть:

- навыками разработки вариантов управленческих решений,
- обоснования и выбора оптимального решения;
- навыками проектирования организационной структуры управления с учетом целей и специфики объекта управления;

- навыками организации коммуникаций;
- навыками организации и ведения переговоров

- навыками выбора оптимальной тактики поведения в конфликтной ситуации;

- навыками преодоления сопротивления изменениям;

- навыками организации командной работы;

- навыками оценки эффективности управления и обоснования стратегии развития организации.

В рамках образовательного процесса по данной учебной дисциплине студент должен приобрести не только теоретические и практические знания, умения и навыки по специальности, но и развить свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному участию в экономической, производственной, социально культурной и общественной жизни страны.

Дисциплина «Менеджмент организации» опирается на предварительное изучение социально-гуманитарных, естественнонаучных и общепрофессиональных дисциплин, предусмотренных учебным планом по специальности. Учебная дисциплина «Менеджмент организации» тесно связана с такими дисциплинами, как «Экономика организации (предприятия)» и «Эконометрика и экономико-математические методы и модели».

План учебной дисциплины для дневной формы получения высшего образования

[illegible]

План учебной дисциплины для заочной формы получения высшего образования

[illegible]

План учебной дисциплины для заочной формы высшего образования на
основе среднего специального образования

[illegible]

1. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

1.1 ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Содержание и основные категории менеджмента организации

Понятие «менеджмент». Предмет, метод, цели и задачи курса «Менеджмент организации», связь с другими дисциплинами. Роль менеджмента в организации. Сущность и отличительные черты менеджмента. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Основные черты и многозначность менеджмента как профессиональной сферы деятельности, науки, искусства. Содержание менеджмента. Виды и уровни менеджмента. Особенности управленческого труда. Парадигма менеджмента организации

Тема 2. Элементы организации и процесса управления

Понятие организации. Формальные и неформальные организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой. Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации. Классификация организаций по форме собственности, по отношению к прибыли, по масштабам деятельности.

Внешняя и внутренняя среда организации. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Внутренняя среда и ее элементы. Влияние факторов внутренней и внешней среды на организационные процессы. Жизненный цикл организации. Законы и закономерности организации

Менеджмент и менеджеры. Содержание понятия менеджмент. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления. Менеджмент как функция, как процесс, как система, как отношения управления

Тема 3. Эволюция теории управления

Развитие производительных сил и управления. Научная и административная школы. Основные теории и концепции. Вклад научной и административной школы в современную теорию управления. Школы человеческих отношений и поведенческих наук. Основные теории и концепции. Вклад школ человеческих отношений и поведенческих наук в управление. Прагматическая школа. Основные задачи прагматической школы. Системный, процессный, ситуационный и количественный подходы. Специфика отечественного менеджмента.

Тема 4. Методология менеджмента: целеполагание, функции, принципы и методы менеджмента

Целесообразность и целенаправленность менеджмента. Цели менеджмента и целеполагание. Миссия и цели организации. Области целеполагания в организации. Требования к постановке целей. Классификация целей. Временной аспект целей. Траекторная и точечная

формулировки целей. Программно-целевое управление, этапы его реализации. Дерево целей, правила его построения. Экспертная оценка целей и распределение ресурсов организации в соответствии с оценкой. Области применения программно-целевого управления. Концепция управления по целям.

Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Понятие о принципах управления. Роль принципов в системах управления предприятиями. Основные принципы управления.

Метод управления как способ воздействия субъекта управления на объект управления. Классификация методов управления. Экономические методы управления, характер их воздействия и особенности использования. Соответствие требованиям экономических законов как непременное условие использования экономических методов управления. Организационно распорядительные методы управления и характер их воздействия. Сфера использования организационно-распорядительных методов в практике менеджмента. Социально-психологические методы управления, характер их воздействия и использование в процессе управления. Самоуправление.

Тема 5. Организация деятельности как функция менеджмента

Содержание функции организации. Понятие организационной структуры управления и факторы, ее определяющие.

Проектирование организационных структур. Факторы проектирования организационных структур. Элементы проектирования организационных структур управления.

Типы организаций и их структуры. Основные типы организационных структур управления. Бюрократические и органические структуры, их отличия и сферы использования. Традиционные организации.

Новое в типах организаций.

Организации будущего. Научающая организация. Организация знаний. Виртуальная организация.

Методы проектирования организационных структур управления предприятиями. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Делегирование полномочий и его роль в эффективной деятельности организации.

Тема 6. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

Внутрифирменное планирование. Общая концепция внутрифирменного планирования. Значение и принципы планирования. Типы и процедура планирования деятельности организаций. Классификация типов планирования. Шаги планирования: оценка возможностей, постановка целей, оценка будущего окружения, наработка альтернатив, выбор лучшей альтернативы, разработка плана в цифровом выражении.

Сущность и система стратегического управления. Стратегическое планирование. Система стратегического управления: анализ среды,

определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии. SWOT-, SPACE-, PEST-, и SNW-анализ. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Стратегии конкуренции Стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения и др.

Тема 7. Мотивация персонала

Сущность мотивации и стимулирования труда. Мотивация как функция менеджмента. Эволюция научных представлений о мотивации. Современные теории мотивации и стимулирования труда.

Мотивация труда в менеджменте. Инструменты и способы измерения. Особенности мотивации специалистов и менеджеров. Требования к механизму мотивации.

Роль содержательного и количественного определения и измерения в менеджменте организаций. Наблюдение и наблюдатель как активный элемент системы управления и субъект управления организациями. Свойства и признаки, измеряемые в практике менеджмента. Измерение признаков результативности работы формальной организации. Измеряемые признаки результативности функционирующей организации: основные, сопряженные и побочные; желательные и нежелательные. Критерии и показатели эффективности труда отдельных категорий работников. Методы индивидуального и группового стимулирования труда и персонала. Оценка уровня мотивации сотрудников организации.

Тема 8. Контроль в системе менеджмента

Виды, типы и элементы контроля в менеджменте организаций. Классическое определение контроля и элементы его системы в интерпретации к практике менеджмента. Внешний и внутренний контроль (самоконтроль). Типы самоконтроля. Правила контроля. Процедура и шаги контроля. Принципиальная схема контроля и ее практическая реализация. Специфические методы контроля в работе менеджера: сметы, графики, нормативы. Понятие и сущность контроллинга.

Тема 9. Принятие управленческих решений

Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений. Основные положения теории принятия решений. Процесс принятия решений в целом. Шаги и цикличность процесса принятия решения. Обнаружение, идентификация и классификация проблем менеджмента. Система обнаружения угроз в менеджменте. Идентификация проблем в практике работы менеджера. Нарботка альтернатив в практике менеджмента.

Разнообразие моделей принятия решений и практика их применения. Основные этапы процесса выработки решения. Характеристика подходов к

принятию управленческого решения. Методы принятия управленческих решений. Реализация решения и управление решением.

Организация исполнения управленческих решений. Разработка организационных планов реализации решений. Доведение решений до исполнителей. Подготовка исполнителя к выполнению задания. Мотивация исполнителей решений. Контроль исполнения принятого решения: необходимость, функции и системы. Требования к контролю.

Тема 10. Креативные методы принятия управленческих решений.

Технологии креативного мышления. Методы активизации процесса поиска новых идей. Морфологический анализ, принудительные аналогии, метод свободных ассоциаций, метод фокальных объектов, матрица рефрейминга.

Методы активизации творческого мышления Э. де Боно. Метод шести мыслительных шляп. Методы активизации творческого мышления Э. де Боно. Дескриптивные и прескриптивные процессы принятия решений. Эвристика. Метод Кепнера-Трего. Типичные ошибки, допускаемые в процессе принятия решений.

Тема 11. Информация и коммуникации в процессе управления

Сущность, роль и структуризация информации в управлении организациями. Количество информации как мера организованности системы управления. Количество информации как мера измерения неопределенности. Процесс выбора и информация. Информационные системы, их элементы и характеристика. Сведения, события и сообщения. Источники, сбор и агрегация данных в системе. Потоки информации. Понятие коммуникации. Коммуникационный процесс. Каналы передачи сообщения и их выбор. Прием сообщения. Цикличность в коммуникационном процессе. Трудности хорошей коммуникации. Физические, семантические и прагматические помехи при коммуникациях, их предотвращение и устранение. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

Методы связи: личное общение и телекоммуникации. Проведение деловых бесед. Деловые совещания. Деловые переговоры и их стадии. Основные правила аргументации и их использование в процессе переговоров.

Связи с общественностью.

Тема 12. Управление процессами, связанными с личностью

Управление процессом адаптации человека и организации. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Личностные характеристики человека. Обучение поведению в организации. Средства закрепления нужного поведения. Типы компенсации. Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы. Ролевой аспект в управлении отношениями.

Управление группой. Общая характеристика группы. Влияние ситуационных характеристик на группу: размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.

Управление конфликтами. Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.

Управление изменениями.

Причины сопротивления преобразованиям. Анализ центров силы. Оценка возможности успеха изменений. Процесс управления изменениями. Приемы преодоления сопротивления преобразованиям. Стратегии управления изменениями.

Тема 13. Знания и интеллект в современной организации

Интеллект как интеграция всех частных и общих познавательных способностей человека. Интеллект как ресурс организации. Интеллектуальный потенциал организации и отдельного работника – сущность и особенности.

Проблемы и методологические подходы к его оценке. Три составляющие интеллектуального капитала: человеческий, структурный, потребительский капитал. Индивидуальный и социальный интеллект. Механизм формирования и развития социального интеллекта. Факторы существования социального интеллекта. Алгоритм принятия интеллектуального управленческого решения.

Особенности интеллектуальных решений. Интеллектуальные фильтры в

принятии и оценке управленческих решений. Знания как организационный

ресурс. Сущность и роль знаний в управлении организацией. Управление

знаниями в организациях. Организационные формы управления знаниями.

Сущность концепции «управление на знаниях». Механизм управления на

знаниях. Интеллектуальный капитал Республики Беларусь, его структура и

проблемы увеличения. Индекс человеческого развития потенциала как показатель совокупного интеллекта и здоровья нации.

Тема 14. Руководство и лидерство в системе менеджмента

Природа руководства и лидерства в менеджменте. Типы руководства. Роль руководителя. Природа лидерства. Влияние и власть. Формы и типы власти. Влияние и манипулирование. Понятие стиля управления. Основные факторы, определяющие стиль управления: личностные качества

руководителя и сотрудников, их квалификация, внутренняя и внешняя среда организации, характер мотивации сотрудников и др.

Современные подходы к классификации стилей управления. Авторитарный, либеральный и демократический стили управления и их отличия. Двухфакторная управленческая решетка американского университета штата Огайо.

Ситуационные модели лидерства. Трех, четырех-и многофакторный подходы к анализу стилей управления. Обоснование выбора стиля управления в конкретной ситуации. Система оценок стиля управления

Новое в теориях лидерства.

Тема 15. Управление рабочим временем

Характер и содержание труда менеджера. Особенности и принципы организации труда руководителя. Планирование рабочего дня руководителя. Определение перечня дел в порядке их приоритетности. Временной принцип Парето. Установление приоритетов с помощью анализа ABC. Биоритмы и их учет в процессе планирования рабочего дня. Анализ использования рабочего дня руководителя. Основные причины потерь времени и их устранение. Делегирование полномочий как одно из условий успешной работы руководителя. Основные принципы делегирования полномочий в системе управления организацией.

Тема 16. Этика менеджмента. Организационная культура

Критериальная основа поведения людей. Расположения. Ценности. Верования. Принципы. Факторы, формирующие критериальную базу человека. Национальные особенности культур.

Этика бизнеса. Значение деловой этики. Базовые теории этики бизнеса. Деловая этика как основа деловой культуры. Инструменты реализации этики бизнеса. Деловой этикет.

Социальная ответственность бизнеса. Понятие и эволюция социальной ответственности бизнеса. Корпоративная социальная ответственность (КСО). Декларация КО. Глобальный договор. Принципы отношений с потребителями, инвесторами, персоналом, конкурентами. Средства реализации корпоративной социальной ответственности.

Содержание и формирование организационной культуры. Понятие и значение организационной культуры. Принцип рекурсии. Содержание отношений организационной культуры. Процесс формирования организационной культуры. Методы управления организационной культурой. Поддержание и развитие организационной культуры. Оценка состояния и эффективности организационной культуры. Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры. Ценности успешных организаций.

Тема 17. Организационные изменения

Причины и цели планируемых организационных изменений. Улучшение организационной адаптивности. Изменение индивидуального поведения. Причины организационных изменений.

Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений. Сопротивление организационным изменениям. Методы проведения организационных изменений

1.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Содержание и основные категории менеджмента организации

Роль менеджмента в организации. Сущность и отличительные черты менеджмента. Содержание менеджмента. Виды и уровни менеджмента. Особенности управленческого труда. Парадигма менеджмента организации

Тема 2. Элементы организации и процесса управления

Связь организации с внешней средой. Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Жизненный цикл организации. Законы и закономерности организации

Менеджмент и менеджеры.

Тема 3. Эволюция теории управления

Развитие производительных сил и управления. Основные теории и концепции. Специфика отечественного менеджмента.

Тема 4. Методология менеджмента: целеполагание, функции, принципы и методы менеджмента

Миссия и цели организации. Требования к постановке целей. Дерево целей, правила его построения. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Понятие о принципах управления. Роль принципов в системах управления предприятиями. Основные принципы управления.

Метод управления как способ воздействия субъекта управления на объект управления. Классификация методов управления.

Тема 5. Организация деятельности как функция менеджмента

Проектирование организационных структур. Типы организаций и их структуры. Основные типы организационных структур управления. Бюрократические и органические структуры, их отличия и сферы использования. Традиционные организации.

Делегирование полномочий и его роль в эффективной деятельности организации.

Тема 6. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

Типы и процедура планирования деятельности организаций.
Классификация типов планирования.

Сущность и система стратегического управления

Тема 7. Мотивация персонала

Мотивация труда в менеджменте. Инструменты и способы измерения. Особенности мотивации специалистов и менеджеров. Требования к механизму мотивации. Оценка уровня мотивации сотрудников организации.

Тема 8. Контроль в системе менеджмента

Виды, типы и элементы контроля в менеджменте организаций. Классическое определение контроля и элементы его системы в интерпретации к практике менеджмента. Принципиальная схема контроля и ее практическая реализация.

Тема 9. Принятие управленческих решений

Процесс принятия решений в целом. Шаги и цикличность процесса принятия решения. Разнообразие моделей принятия решений и практика их применения. Основные этапы процесса выработки решения. Методы принятия управленческих решений.

Тема 10. Креативные методы принятия управленческих решений.

Методы активизации процесса поиска новых идей. Методы активизации творческого мышления Э. де Боно. Метод Кепнера-Трего. Типичные ошибки, допускаемые в процессе принятия решений.

Тема 11. Информация и коммуникации в процессе управления

Сущность, роль и структуризация информации в управлении организациями. Каналы передачи сообщения и их выбор. Прием сообщения. Цикличность в коммуникационном процессе. Трудности хорошей коммуникации. Методы связи: личное общение и телекоммуникации. Проведение деловых бесед. Деловые совещания. Деловые переговоры и их стадии. Основные правила аргументации и их использование в процессе переговоров.

Тема 12. Управление процессами, связанными с личностью

Управление процессом адаптации человека и организации. Управление группой. Управление конфликтами. Причины сопротивления преобразованиям. Стратегии управления изменениями.

Тема 13. Знания и интеллект в современной организации

Интеллектуальный потенциал организации и отдельного работника – сущность и особенности. Алгоритм принятия интеллектуального

управленческого решения. Интеллектуальный капитал Республики Беларусь, его структура и проблемы увеличения.

Тема 14_Руководство и лидерство в системе менеджмента

Формы и типы власти. Влияние и манипулирование. Понятие стиля управления. Современные подходы к классификации стилей управления. Авторитарный, либеральный и демократический стили управления и их отличия. Двухфакторная управленческая решетка американского университета штата Огайо. Ситуационные модели лидерства. Новое в теориях лидерства.

Тема 15. Управление рабочим временем

Характер и содержание труда менеджера. Особенности и принципы организации труда руководителя. Планирование рабочего дня руководителя. Делегирование полномочий как одно из условий успешной работы руководителя. Основные принципы делегирования полномочий в системе управления организацией.

Тема 16. Этика менеджмента. Организационная культура

Процесс формирования организационной культуры. Методы управления организационной культурой. Поддержание и развитие организационной культуры. Оценка состояния и эффективности организационной культуры.

Тема 17 Организационные изменения

Улучшение организационной адаптивности. Изменение индивидуального поведения. Причины организационных изменений. Методы проведения организационных изменений.

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

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Кол-во часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	3-й семестр	16	-	16	-	66	зачет
1	Содержание и основные категории менеджмента	4		4		10	З, От, Т
2	Элементы организации и процесса управления	4		4		16	З, От, Т
3	Эволюция теории управления	4		4		20	З, От, Т
4	Методология менеджмента: целеполагание, функции, принципы	4		4		20	З, От, Т
	4-й семестр	50		34		34	экзамен
5	Организация деятельности как функция менеджмента.	6		4		2	Э, От, Т
6	Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	6		4		2	Э, От, Т
7	Мотивация и стимулирование как функция менеджмента	4		2		2	Э, От, Т
8	Контроль в системе менеджмента	4		2		2	Э, От, Т
9	Принятие управленческих решений	3		2		2	Э, От, Т
10	Креативные методы принятия управленческих решений.	3		2		2	Э, От, Т
11	Информация и коммуникации в процессе управления	4		2		2	Э, От, Т
12	Управление процессами, связанными с личностью	6		4		2	Э, От, Т
13	Знания и интеллект в современной организации	2		2		2	Э, От, Т
14	Руководство и лидерство в системе менеджмента	4		4		2	Э, От, Т
15	Управление рабочим временем	2		2		2	Э, От, Т
16	Этика менеджмента. Организационная культура	4		2		2	Э, От, Т
17	Организационные изменения	2		2		2	Э, От, Т

Примечание: З-зачет; Э – экзамен; От – отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; Т – тесты; Р – реферат

2.2. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ для заочной формы получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Кол-во часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	4-й семестр	4	-	4	-	90	зачет
1	Содержание и основные категории менеджмента	1		1		20	З, От,Т,К
2	Элементы организации и процесса управления	1		1		25	З, От,Т,К,
3	Эволюция теории управления	1		1		25	З, От,Т,К,
4	Методология менеджмента: целеполагание, функции, принципы	1		1		20	З, От,Т,К,
	5-й семестр	12		6		100	экзамен
5	Организация деятельности как функция менеджмента.	1		1		10	
6	Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	1		1		5	Э, От,Т,К,
7	Мотивация персонала	1		1		5	Э, От,Т,К,
8	Контроль в системе менеджмента	1		-		10	Э, От,Т,К,
9	Принятие управленческих решений	1		1		10	Э, От,Т,К,
10	Креативные методы принятия управленческих решений.	-		-		15	Э, От,Т,К,
11	Информация и коммуникации в процессе управления	1		-		10	Э, От,Т,К,
12	Управление процессами, связанными с личностью	1		-		10	Э, От,Т,К,
13	Знания и интеллект в современной организации	1		-		5	Э, От,Т,К,
14	Руководство и лидерство в системе менеджмента	1		1		5	Э, От,Т,К,
15	Управление рабочим временем	1		1		5	Э, От,Т
16	Этика менеджмента. Организационная культура	1		-		5	Э, От,Т
17	Организационные изменения	1		-		5	Э, От,Т

Примечание: З-зачет; Э – экзамен; От – отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; Т – тесты; Р – реферат; К – коллоквиум.

2.3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ для заочной формы высшего образования на основе среднего специального образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Кол-во часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	3-й семестр	4	-	4	-	90	зачет
1	Содержание и основные категории менеджмента	1		1		20	З, От, Т, К
2	Элементы организации и процесса управления	1		1		25	З, От, Т, К,
3	Эволюция теории управления	1		1		25	З, От, Т, К, Кр
4	Методология менеджмента: целеполагание, функции, принципы	1		1		20	З, От, Т, К,
	4-й семестр	12		6		100	З, Э, От, Т, К,
5	Организация деятельности как функция менеджмента.	1		1		10	экзамен
6	Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	1		1		5	Э, От, Т, К,
7	Мотивация персонала	1		1		5	Э, От, Т, К,
8	Контроль в системе менеджмента	1		-		10	Э, От, Т, К,
9	Принятие управленческих решений	1		1		10	Э, От, Т, К,
10	Креативные методы принятия управленческих решений.	-		-		15	Э, От, Т, К,
11	Информация и коммуникации в процессе управления	1		-		10	Э, От, Т, К,
12	Управление процессами, связанными с личностью	1		-		10	Э, От, Т, К,
13	Знания и интеллект в современной организации	1		-		5	Э, От, Т, К,
14	Руководство и лидерство в системе менеджмента	1		1		5	Э, От, Т, К,
15	Управление рабочим временем	1		1		5	Э, От, Т
16	Этика менеджмента. Организационная культура	1		-		5	Э, От, Т
17	Организационные изменения	1		-		5	Э, От, Т

Примечание: З – зачет; Э – экзамен; От – отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; Т – тесты; Р – реферат; К – коллоквиум.

3. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

3.1. Перечень литературы

Нормативные акты

1. Конституция Республики Беларусь [Электронный ресурс]: с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г., 17 октября 2004 г. и 27 февраля 2022 г. // Онлайн-сервис готовых правовых решений iLex / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2022.
2. Гражданский кодекс Республики Беларусь: [от 7 декабря 1998 г.: принят Палатой представителей 28 октября 1998 г.: одобрен Советом Республики 19 ноября 1998 г.]. — Минск: Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2019. — 653 с.
3. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года // Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь. — 2015. — № 4. — С. 6–99.
4. Трудовой кодекс Республики Беларусь // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь.

Основная литература

7. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 249 с. .
8. Брасс, А. А. Менеджмент : пособие / А. А. Брасс, Н. И. Климкович ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. - 437 с. - Библиогр.: с. 404 (5 назв.). - Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области управления для обучающихся учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу высшего образования I ступени (общего высшего образования 6-05-0414-03) «Государственное управление и экономика», в качестве пособия. - 300 экз. - ISBN 978-985-527-673-0.
9. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 382, [2] с. – Библиогр.: с. 379–380 (45 назв.). – Гриф Министерства образования Республики Беларусь.
10. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2023. — 656 с.
11. Леньков, И. И. Моделирование управленческих решений : практикум / И. И. Леньков ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. - 109 с. - Библиогр.: с. 109 (7 назв.). - Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в

области управления для студентов учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу 1 степени высшего образования по специальности 1-26 01 03 Государственное управление и экономика, в качестве практикума. - 150 экз. - ISBN 978-985-527-525-

12. Малыхина, С. И. Комплаенс-контроль и управление рисками : пособие / С. И. Малыхина ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. - 139 с. - Библиогр.: с. 132–139 (63 назв.). - Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области управления для обучающихся учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу высшего образования II степени 1-26 80 04 «Менеджмент», в качестве пособия. - 200 экз. - ISBN 978-985-527-658-7

Дополнительная литература

13. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 164 с.

14. Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». – Москва: КолосС, 2017. – 246 с.

13. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие / [И. И. Мазур и др.]. – Москва: Елима, 2017. – 776 с.

15. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2016. – 635 с.

16. Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. – М.: НИЦ ИНФРА– М, 2017. – 312 с.

17. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2017. – 477 с.

18. Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ– ДАНА, 2018. – 320 с.

19. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2022. - 656 с.- ISBN 978-5-9776-0320-1. - Текст: электронный. - URL:<https://znanium.com/catalog/product/1836393> (дата обращения: 30.06.2024). –Режим доступа: по подписке.

21. Маслова, Е.Л. Менеджмент: учебник / Е.Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 332 с.: ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. –URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392> (дата обращения: 22.02.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст: электронный.

20. Резник, С.Д. Менеджмент: учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1514558> (дата обращения: 30.06.2024). — Режим доступа: по подписке.

23. Репина, О.М. Теория менеджмента: учебное пособие / О. М. Репина, Н. Ю. Судакова; Поволжский государственный технологический университет. — Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. — 206 с.: ил., табл., схем., граф. — Режим доступа: по подписке. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615679> (дата обращения: 22.02.2024). — Библиогр.: с. 185-186. — ISBN 978-5-8158-2201-6. — Текст: электронный.

Перечень пособий, методических указаний

24. Менеджмент [Текст] : краткий курс лекций для студентов экономических специальностей дневной и заочной формы обучения / Министерство образования Республики Беларусь, Брестский государственный технический университет, Кафедра менеджмента ; сост. Т. А. Будурян, А. П. Радчук, Ю. Н. Павлючук ; Рек. Советом университета. Протокол №8 от 05.07.2019 г. - Брест : БрГТУ, 2019 - 131 с. - Библиогр.: с. 130-131 (33 назв.).

25. Методические указания к выполнению практических работ по дисциплине "Менеджмент" для студентов экономических специальностей [Текст] / Министерство образования Республики Беларусь, Брестский государственный технический университет, Кафедра менеджмента ; сост. Т. А. Будурян [и др.]. - Брест : БрГТУ, 2022 - 95 с. - Библиогр.: с. 95 (35 назв.).

26. Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Менеджмент» для специальности (направления специальности): 1 – 25 01 07 Экономика и управление на предприятии [Электронный ресурс] / Брестский государственный технический университет, Экономический факультет, Кафедра менеджмента ; сост.: И. М. Гарчук, Т. А. Будурян, Т. В. Филиппова. — Брест : БрГТУ, 2022.

3.2 Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

Текущая и промежуточная аттестация обучающихся

Текущая аттестация проводится в целях периодического контроля и оценки результатов учебной деятельности обучающихся по учебной дисциплине.

Текущая аттестация обучающихся дневной формы получения образования включает:

- выполнение двух тестов по темам 1- 4 учебной программы (Тест № 1 – темы 1, 2 и Тест № 2 – темы 3,4) в третьем семестре.

- письменный опрос по темам 5 - 17 в четвертом семестре (опрос №1- темы 5-10 и опрос №2 – темы 11-17)

Обучающиеся допускаются к промежуточной аттестации по учебной дисциплине, при условии успешного прохождения текущей аттестации, предусмотренной в текущем семестре.

Допуском к сдаче зачета в третьем семестре является успешное выполнение 2/3 тестовых заданий (Тест № 1 и Тест № 2).

Допуском к сдаче экзамена в четвертом семестре является полученная оценка не ниже 4 баллов (опрос №1и опрос №2)

Текущая аттестация обучающихся заочной формы получения образования включает:

- письменный опрос по темам 1-2 учебной программы в четвертом семестре.

- письменный опрос по темам 5-17 учебной программы (в пятом семестре).

Текущая аттестация обучающихся заочной формы получения высшего образования на основе среднего специального образования включает:

- письменный опрос по темам 1-4 учебной программы в третьем семестре.

- письменный опрос по темам 5-17 учебной программы (в четвертом семестре).

Обучающиеся допускаются к промежуточной аттестации по учебной дисциплине, при условии успешного прохождения текущей аттестации, предусмотренной в текущем семестре.

Перечень вопросов к аттестации (опрос №1)

1. Ситуационные факторы проектирования организации: учет внешней среды, технология работ, стратегический выбор руководства, поведение работников.

2. Элементы проектирования организации. Сущность разделения труда, департаментализации, связи в организации, масштаб управляемости.

3. Элементы проектирования организации. Характеристика элементов: иерархия и уровни, распределение прав и ответственности, централизация и децентрализация, интеграция и дифференциация.

4. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

5. Типы организаций по взаимодействию подразделений

6. Новые типы организаций

7. Содержательные теории мотивации и их практическое применение.

8. Теории процесса мотивации и их практическое применение.

9. Функция контроля в менеджменте. Значение и основные виды контроля.

10. Характеристики эффективного контроля и поведенческие аспекты.
11. Управленческие решения в менеджменте: понятие, типы, факторы, влияющие на принятие управленческих решений и качество.
12. Процесс принятия и реализации управленческого решения.
13. Подходы и методы принятия управленческого решения

Перечень вопросов к аттестации (опрос №2)

1. Информация как технологическая основа менеджмента. Критерии классификации управленческого решения.
2. Процесс коммуникаций в менеджменте.
3. Коммуникативные барьеры и их преодоление.
4. Коммуникационные сети и стили.
5. Управление группой. Влияние ситуационных характеристик на группу: размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.
6. Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта.
7. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.
8. Управление изменениями. Процесс управления изменениями.
9. Стратегии управления изменениями.
10. Понятие лидерства. Традиционные концепции лидерства.
11. Понятие лидерства. Ситуационные концепции лидерства Фреда Фидлера и теория жизненного цикла Поля Херсея и Кена Бланшарда.
12. Источники власти и формы влияния.
13. Сущность, цели и функции самоменеджмента. Значение времени.
14. Принципы, правила и система планирования времени. Составление планов дня при помощи метода «Альпы».
15. Работа по приоритетам. Установление приоритетов при помощи анализа АБВ.
16. Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра.
17. Этика бизнеса. Значение деловой этики.
18. Социальная ответственность бизнеса. Понятие и эволюция социальной ответственности бизнеса. Корпоративная социальная ответственность (КСО).
19. Содержание и формирование организационной культуры. Понятие и значение организационной культуры.
20. Причины и цели планируемых организационных изменений

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Роль менеджмента в организации.
2. Менеджмент как наука и практика управления.

3. Развитие производительных сил и управления.
4. Традиционное управление.
5. Управление промышленной стадии.
6. Управление постиндустриальной стадии.
7. Особенности управления в информационном обществе.
8. Понятие организации. Формальные и неформальные организации.
9. Миссия организации.
10. Основные элементы организации.
11. Связь организации с внешней средой.
12. Организация как открытая и закрытая система.
13. Роль человека и группы в организации.
14. Классификация организаций по форме собственности, по отношению к прибыли, по масштабам деятельности. Организационно-правовые формы организаций.
15. Характеристика организационной системы по типам организационного взаимодействия
16. Система управления организацией и ее основные подсистемы: информационно-поведенческая, структурно-функциональная, подсистема саморазвития.
17. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия.
18. Внутренняя среда и ее элементы.
19. Менеджмент и менеджеры. Содержание понятия менеджмент.
20. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления.
21. Менеджмент как функция, как процесс, как система, как отношения управления.
22. Законы и закономерности организации.
23. Жизненный цикл организации.
24. Роли менеджера. Разделение труда менеджеров по вертикали и горизонтали. Аппарат управления.
25. Понятие о принципах управления. Роль принципов в системах управления предприятиями. Основные принципы управления.
26. Организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы менеджмента.
27. Научная и административная школы. Основные теории и концепции. Вклад научной и административной школы в современную теорию управления.
28. Школы человеческих отношений и поведенческих наук. Основные теории и концепции. Вклад школ человеческих отношений и поведенческих наук в управление.
29. Основные задачи прагматической школы.
30. Системный, процессный, ситуационный и количественный подходы.
31. Многофакторные теории управления

32. Миссия и цели организации. Требования к постановке целей. Классификация целей.

33. Дерево целей, правила его построения.

34. Концепция управления по целям.

35. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента.

36. Понятие о принципах управления. Роль принципов в системах управления предприятиями. Основные принципы управления.

37. Метод управления как способ воздействия субъекта управления на объект управления. Классификация методов управления.

38. Экономические методы управления, характер их воздействия и особенности использования.

39. Организационно распорядительные методы управления и характер их воздействия. Сфера использования организационно-распорядительных методов в практике менеджмента.

40. Социально-психологические методы управления, характер их воздействия и использование в процессе управления.

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Сущность и принципы планирования
2. Типы планов и техника планирования. Условия повышения качества планов.
3. Процесс бизнес-планирования на предприятии
4. Сущность и содержание функции организации (организация как управленческая функция, основные направления организационной деятельности, принципы организационной деятельности и пути реализации)
5. Понятие организационной структуры управления и принципы ее построения.
6. Ситуационные факторы проектирования организации: учет внешней среды, технология работ, стратегический выбор руководства, поведение работников.
7. Элементы проектирования организации. Сущность разделения труда, департаментализации, связи в организации, масштаб управляемости.
8. Элементы проектирования организации. Характеристика элементов: иерархия и уровни, распределение прав и ответственности, централизация и децентрализация, интеграция и дифференциация.
9. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой
10. Типы организаций по взаимодействию подразделений
12. Новые типы организаций
13. Понятие мотивации как функции менеджмента. Виды и процесс мотивации. Основные категории.
14. Содержательные теории мотивации и их практическое применение.
15. Теории процесса мотивации и их практическое применение.

16. Функция контроля в менеджменте. Значение и основные виды контроля.
 17. Характеристики эффективного контроля и поведенческие аспекты.
 18. Контроллинг в системе менеджмента.
 19. Управленческие решения в менеджменте: понятие, типы, факторы, влияющие на принятие управленческих решений и качество.
 20. Процесс принятия и реализации управленческого решения.
 21. Подходы и методы принятия управленческого решения
 22. Информация как технологическая основа менеджмента.
- Критерии классификации управленческого решения.
23. Процесс коммуникаций в менеджменте.
 24. Коммуникативные барьеры и их преодоление.
 25. Коммуникационные сети и стили.
 26. Управление группой. Влияние ситуационных характеристик на группу: размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.
27. Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта.
28. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.
 29. Управление изменениями. Процесс управления изменениями.
 30. Стратегии управления изменениями.
 31. Понятие лидерства. Традиционные концепции лидерства.
 32. Понятие лидерства. Ситуационные концепции лидерства Фреда Фидлера и теория жизненного цикла Поля Херсея и Кена Бланшарда.
 33. Источники власти и формы влияния.
 34. Сущность, цели и функции самоменеджмента. Значение времени.
 35. Делегирование полномочий. Виды полномочий и эффективное распределение. Основные правила (техника) делегирования.
 36. Принципы, правила и система планирования времени. Составление планов дня при помощи метода «Альпы».
 37. Работа по приоритетам. Установление приоритетов при помощи анализа АБВ.
 38. Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра.
 39. Значение деловой этики. Базовые теории этики бизнеса.
 40. Понятие и эволюция социальной ответственности бизнеса.
 41. Корпоративная социальная ответственность (КСО). Средства реализации корпоративной социальной ответственности.
 42. Понятие и значение организационной культуры.
 43. Процесс формирования организационной культуры.
 44. Методы управления организационной культурой.
 45. Оценка состояния и эффективности организационной культуры.

46. Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений. Сопротивление организационным изменениям.

47. Методы проведения организационных изменений

3.3 Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

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 лекционного материала преподавателя и его расширение за счет специальной литературы, консультаций;
- конспектирование учебной литературы;
- проработка тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение;
- подготовка к практическим занятиям и их выполнение с изучением основной и дополнительной литературы;
- решение тестовых заданий;
- решение задач;
- подготовка сообщений, тематических докладов, рефератов, презентаций, эссе;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, контрольные работы, и т.п.);
- подготовка к зачету;
- подготовка к экзамену.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Менеджмент организации» имеет следующую структуру:

Тема 1. Содержание и основные категории менеджмента организации

Особенности управленческого труда. Парадигма менеджмента организации

Рекомендуемая литература [5, 7, 19,21,24,26]

Тема 2. Элементы организации и процесса управления

Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Законы и закономерности организации. Менеджмент и менеджеры.

Рекомендуемая литература [5, 8, 19,21. 24,26]

Тема 3. Эволюция теории управления

Развитие производительных сил и управления. Основные теории и концепции. Вклад школ человеческих отношений и поведенческих наук в управление. Прагматическая школа. Основные задачи прагматической школы. Специфика отечественного менеджмента.

Рекомендуемая литература [5,9, 13,19,21]

Тема 4. Методология менеджмента: целеполагание, функции, принципы и методы менеджмента

Цели менеджмента и целеполагание. Миссия и цели организации. Области целеполагания в организации. Требования к постановке целей. Классификация целей. Программно-целевое управление, этапы его реализации. Дерево целей, правила его построения Области применения программно-целевого управления. Концепция управления по целям.

Метод управления как способ воздействия субъекта управления на объект управления. Классификация методов управления. Самоуправление.

Рекомендуемая литература [9,19,21,24,26]

Тема 5. Организация деятельности как функция менеджмента

Проектирование организационных структур. Факторы проектирования организационных структур. Элементы проектирования организационных структур управления. Типы организаций и их структуры. Традиционные организации. Новое в типах организаций. Организации будущего. Реинжиниринг бизнес-процессов. Делегирование полномочий и его роль в эффективной деятельности организации.

Рекомендуемая литература [5-8,19,21,24,26]

Тема 6. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

Внутрифирменное планирование. Общая концепция внутрифирменного планирования. Классификация типов планирования. Шаги планирования: оценка возможностей, постановка целей, оценка будущего окружения, наработка альтернатив, выбор лучшей альтернативы, разработка плана в цифровом выражении.

Сущность и система стратегического управления. Стратегическое планирование. Стратегии конкуренции Стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения и др.

Рекомендуемая литература [5,9,10,17,19]

Тема 7. Мотивация персонала

Современные теории мотивации и стимулирования труда. Мотивация труда в менеджменте. Инструменты и способы измерения. Особенности мотивации специалистов и менеджеров. Требования к механизму мотивации. Методы индивидуального и группового стимулирования труда и персонала. Оценка уровня мотивации сотрудников организации.

Рекомендуемая литература [9,17,19,21,24,26]

Тема 8. Контроль в системе менеджмента

Внешний и внутренний контроль (самоконтроль). Типы самоконтроля. Правила контроля. Процедура и шаги контроля. Принципиальная схема контроля и ее практическая реализация. Специфические методы контроля в работе менеджера: сметы, графики, нормативы.

Рекомендуемая литература [9,19,21]

Тема 9. Принятие управленческих решений

Основные положения теории принятия решений. Процесс принятия решений в целом. Шаги и цикличность процесса принятия решения. Обнаружение, идентификация и классификация проблем менеджмента. Система обнаружения угроз в менеджменте. Идентификация проблем в практике работы менеджера. Нарботка альтернатив в практике менеджмента. Разнообразие моделей принятия решений и практика их применения.

Рекомендуемая литература [6,9,10,19,21,24,26]

Тема 10. Креативные методы принятия управленческих решений.

Технологии креативного мышления. Методы активизации процесса поиска новых идей. Методы активизации творческого мышления. Дескриптивные и прескриптивные процессы принятия решений. Эвристика. Метод Кепнера-Трего. Типичные ошибки, допускаемые в процессе принятия решений.

Рекомендуемая литература [5,9,12,19]

Тема 11. Информация и коммуникации в процессе управления

Информационные системы, их элементы и характеристика. Коммуникационный процесс. Каналы передачи сообщения и их выбор. Прием сообщения. Цикличность в коммуникационном процессе. Трудности хорошей коммуникации. Физические, семантические и прагматические помехи при коммуникациях, их предотвращение и устранение. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Методы связи: личное общение и телекоммуникации. Проведение деловых бесед. Деловые совещания. Деловые переговоры и их стадии. Основные правила аргументации и их использование в процессе переговоров. Связи с общественностью.

Рекомендуемая литература [5,9,12,19]

Тема 12. Управление процессами, связанными с личностью

Управление процессом адаптации человека и организации. Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы. Ролевой аспект в управлении отношениями. Управление группой. Управление конфликтами. Управление изменениями.

Рекомендуемая литература [8,15,19,21,24,26]

Тема 13. Знания и интеллект в современной организации

Интеллектуальный потенциал организации и отдельного работника – сущность и особенности. Проблемы и методологические подходы к его оценке. Особенности интеллектуальных решений. Интеллектуальные фильтры в принятии и оценке управленческих решений. Знания как организационный ресурс. Интеллектуальный капитал Республики Беларусь, его структура и проблемы увеличения. Индекс человеческого развития потенциала как показатель совокупного интеллекта и здоровья нации.

Рекомендуемая литература [12,13,19]

Тема 14. Руководство и лидерство в системе менеджмента

Природа руководства и лидерства в менеджменте. Современные подходы к классификации стилей управления. Ситуационные модели лидерства. Система оценок стиля управления. Новое в теориях лидерства.

Рекомендуемая литература [8,15,19,21,24,26]

Тема 15. Управление рабочим временем

Планирование рабочего дня руководителя. Определение перечня дел в порядке их приоритетности. Основные причины потерь времени и их устранение. Делегирование полномочий как одно из условий успешной работы руководителя. Основные принципы делегирования полномочий в системе управления организацией.

Рекомендуемая литература [16,21,24,26]

Тема 16. Этика менеджмента. Организационная культура

Этика бизнеса. Значение деловой этики. Базовые теории этики бизнеса. Деловая этика как основа деловой культуры. Инструменты реализации этики бизнеса. Деловой этикет. Социальная ответственность бизнеса. Содержание и формирование организационной культуры. Понятие и значение организационной культуры. Оценка состояния и эффективности организационной культуры. Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры. Ценности успешных организаций.

Рекомендуемая литература [13,14,17,21]

Тема 17. Организационные изменения

Улучшение организационной адаптивности. Изменение индивидуального поведения. Причины организационных изменений. Организационный диагноз и определение готовности к изменениям. Модели организационных изменений.

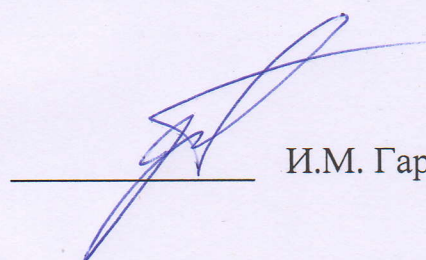
Рекомендуемая литература [13,14,17,21]

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ
дисциплины «Менеджмент организации»
с другими дисциплинами специальности

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
-	-	-	-

Содержание учебной программы
согласовано с выпускающей кафедрой

Заведующий выпускающей кафедрой,
кандидат экономических наук, доцент


И.М. Гарчук