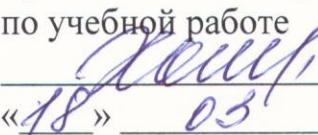


Троицкий авиационный технический колледж –  
филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования «Московский государственный технический  
университет гражданской авиации»

**УТВЕРЖДАЮ**

Заместитель директора  
Троицкого АТК – филиала МГТУ ГА  
по учебной работе

 В.А. Хомуткова  
«18» 03 2025 г.

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**по дисциплине: «Менеджмент»**

г. Троицк

2025

Учебное пособие составлено в помощь учащимся «Троицкого авиационного технического колледжа» по специальностям 25.02.01 «Техническая эксплуатация летательных аппаратов и двигателей», 25.02.03 «Техническая эксплуатация электрифицированных и пилотажно-навигационных комплексов», 23.02.07 «Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей», 09.02.07 «Информационные системы и программирование» при изучении дисциплин «Менеджмент», «Менеджмент авиапредприятия», «Менеджмент в профессиональной деятельности».

Учебное пособие отражает наиболее важные темы, включенные в рабочие программы вышеперечисленных дисциплин, содержит основные термины и понятия по их основным разделам, вопросы для самопроверки. Целью данного пособия является изучение теории и практики управления предприятием.

Учебное пособие составлены в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования.

Рассмотрена и утверждена на заседании ЦК СЭД  
Протокол № 4 от 18.03.2025 г.  
Председатель ЦК СЭД Чалпанова Ю.В.

Автор, преподаватель ЦК СЭД - Чалпанова Ю.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Понятие и сущность менеджмента.....	4
2	Функции и методы менеджмента .....	9
3	Внешняя и внутренняя среда организации.....	14
4	Организация как система.....	22
5	Теория Адизеза.....	25
6	Основы теории принятия управленческих решений .....	30
7	Стратегический менеджмент.....	36
8	Мотивация и контроль.....	38
9	Управление рисками.....	46
10	Управление конфликтами .....	47
11	Психология менеджмента .....	49
12	Кадровый потенциал предприятия.....	53
13	Информационное обеспечение менеджмента.....	56
14	Этика делового общения.....	59
15	Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности...	62
	Список использованная литература.....	65

## **Тема 1. Основные понятия менеджмента**

1. Понятие менеджмента. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. Цели и задачи дисциплины.
2. Этапы развития менеджмента.
3. История развития менеджмента: школа человеческих отношений; школа научного управления; классическая школа управления.

**- 1 -**

**Менеджмент** (англ. Management - управление, заведование, организация) - управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

**Менеджмент** - умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации.

Управление социально-экономическими системами, к которым в частности можно отнести предприятия, фирмы, человеческое общество в целом, представляет собой самостоятельную сложную область человеческой деятельности. В ней можно выделить следующие основные элементы:

- 1) субъект управления;
- 2) объект управления;
- 3) управленческое воздействие;
- 4) цели;
- 5) обратную связь.

**Субъект управления** - управленческий орган (директорат, ректорат и т.д.), руководитель или менеджер, который формирует цели управления и осуществляет управленческое воздействие на объект управления для достижения целей организации.

**Объект управления** - это люди, работающие в организации, которые осуществляют производственный процесс, т.е. непосредственно воздействуют на материально-вещественные факторы производства (средства труда, предметы труда) в результате чего создается конечный продукт деятельности организации.

**Управленческое воздействие** - это процесс целенаправленного воздействия субъекта на объект, с помощью которого достигаются цели организации.

**Цели** - это желаемое и возможное состояние системы, к которому стремится организация.

**Обратная связь** - это система, позволяющая получать субъекту управления информацию о характере воздействия, мнении, оценке принимаемых управленческих действий на объект управления (как правило со стороны последнего).

Нельзя любого инженера или экономиста, занятого управлением, считать менеджером, т.к. менеджер - это человек, имеющий специальную подготовку. В этом смысле термины «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами: предприниматель берет на себя риск организации нового предприятия, в дальнейшем же он может нанять менеджера для управления этим предприятием.

**Менеджмент (менеджер) решает 4 основные задачи:**

- координация;
- руководство (статусность);
- управление (процесс влияния);
- принятие решений.

В современном понимании менеджмент представляет собой - эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал (производительный, финансовый и человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью.

**Цели менеджмента:**

- получение (увеличение) прибыли;

- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов.

### **Задачи менеджмента:**

- организация производства конкурентоспособных товаров;
- совершенствование производственного процесса;
- внедрение новейших наукоемких технологий;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат на производство.

**Основная функция менеджмента** — организация и управление производством продукции.

**Менеджер** — это профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной самостоятельностью.

Условно менеджеров подразделяют на три основные группы:

- высший уровень (*top manager*) — это генеральные директоры, директоры, члены правления предприятия;
- среднее звено (*middle manager*) — руководители управлений, отделов, цехов;
- низшее звено (*entry manager*) — руководители подотделов, секторов, бригад, групп.

**- 2 -**

Принято выделять пять основных этапов такого развития.

1. *Промышленный переворот (с 20—30-х по 80—90-е гг. XIX в.):*

- техническая база: паровая и хлопкоочистительные машины, вулканизация резины и другие новые промышленные технологии;
- инфраструктура для развития промышленности: национальная система железных дорог, система каналов, телеграф и т.д.;
- формирование общенационального рынка;
- возникновение предприятий — действенной формы социальной организации работников;
- конкуренция как форма разорения или поглощения соперника.

2. *Эпоха массового производства (первые три десятилетия XX в.):*

- внедрение конвейерной системы, массовый выпуск продукции, резкое снижение стоимости товаров;
- малонасыщенный рынок;
- конкуренция как предложение стандартизированного продукта по самой низкой цене;
- четкая дифференциация отраслей;
- хорошие перспективы экономического роста для компаний;
- слабое вмешательство государства в бизнес.

3. *Эпоха массового сбыта (30—50-е гг. XX в.):*

- насыщение спроса на товары и услуги;
- переход от стандартной продукции к дифференциированной; смена производственной ориентации на рыночную; усиление роли внешней среды в деятельности предприятия; государственное регулирование экономики.

4. *Постиндустриальное общество (60—90-е гг. XX в.):*

- новое качество жизни: высокий уровень благосостояния граждан, высококачественные товары, индустрия досуга;
- новые условия производства: быстроизменяющиеся технические решения, значительные вложения капитала в научно-исследовательские и опытно-промышленные работы, увеличение неопределенности внешней среды;
- растущие ограничения со стороны государства: недовольство потребителей, вторжение иностранных конкурентов, меняющаяся трудовая мораль, все большая нехватка ресурсов;

- смещение социальных приоритетов и концентрация внимания на таких негативных явлениях, как загрязнение окружающей среды, обман потребителя через нечестную рекламу, манипуляция общественным мнением.

##### *5. Постэкономическая эпоха (с начала XXI в.):*

- новая экономика: от расточительности ресурсов к ресурсосбережению; разумное ограничение роста производства; рост сферы услуг;
- переход к информационному обществу: прогресс в информационных и телекоммуникационных технологиях;
- глобализация хозяйства: развитие транснациональных компаний; прозрачность политических границ; всемирные рынки; интеграция через информационные сети;
- изменение жизненных приоритетов: самоограничение материального потребления;
- ориентация на неэкономические и нематериальные ценности; здоровая экология

- 3 -

Менеджмент зародился вместе с человеческим обществом, однако в самостоятельную область знаний выделился в конце XIX - начале XX века. Местом «рождения» менеджмента как науки об управлении принято считать США. Этому способствовали следующие причины:

- 1) демократия в стране (человек легко преодолевал трудности с гражданством, национальностью и мог проявить себя как личность);
- 2) огромный рынок рабочей силы, состоящий из инициативных, трудолюбивых людей с огромным потенциалом;
- 3) развитая инфраструктура (ж/д сообщение, телеграф, телефон и т.д.);
- 4) всеобщее образование (государственная поддержка образования для всех) обеспечило рост числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе;
- 5) отсутствие государственного регулирования в бизнесе, что вело к образованию монополий, а они, в свою очередь, требовали профессионального управления.

С точки зрения эволюции управленческой мысли выделяют следующие школы науки о менеджменте:

##### ***Классическая школа управления (1895 - 1920 гг.).***

Основателем классической школы считается американский инженер и менеджер Фредерик Тейлор. Он впервые дал управлению определение - «организация производства», которое нашло отражение в его книге «Научная организация труда» (1911 г.).

В рамках этой школы уделялось внимание рациональному поведению человека. При этом человеку отводилась роль механизма, «винтика» в среде производства. Будучи инженером, Ф. Тейлор подходил к процессу изучения труда с технической точки зрения. Человеческий труд сводился лишь к физиологическим затратам мускульной энергии и скорости реакций. Ф. Тейлор рассчитывал оптимальные законы нагрузки человеческого организма, разрабатывал целесообразные режимы труда и отдыха при которых рабочий может отдавать рабочую силу в течении длительного времени.

##### ***Принципы Тейлора:***

- планирование, подготовку производства должны осуществлять инженеры, а собственно производить продукцию рабочие;
- техники находят одно решение, которое не обсуждается;
- чем больше разделение труда, тем выше производительность;
- чем больше рабочий работает, тем он больше получает;
- каждого человека независимо от квалификации можно заставить работать.

Таким образом, согласно концепции Тейлора, необходимо оптимально приспособить человека к машине. Образно говоря, человек и сам должен быть как можно более похож на машину со своими «паспортными» параметрами работы, т.е. рабочий по Тейлору - это своего рода марионетка без эмоций и души.

Развитие идей Тейлора было продолжено Анри Файолем. Однако он, в отличие от Ф. Тейлора основное внимание сосредоточил не на рабочем, а на собственно деятельности администрации.

Сферу деятельности администрации он представил в виде шести направлений:

1. Техническая деятельность;
2. Коммерческая деятельность(закупка, продажа, обмен);
3. Финансовая деятельность (поиски капитала и его использование);
4. Защитная деятельность;
5. Бухгалтерская деятельность;
6. Администрирование (воздействие на личный состав).

Основной функцией управления он считал администрирование. Им же были сформулированы принципы управления:

- 1) разделение труда;
- 2) полномочия и ответственность;
- 3) дисциплина;
- 4) единонаучалие;
- 5) единство направлений;
- 6) подчиненность личных интересов общим;
- 7) вознаграждение;
- 8) централизация;
- 9) порядок;
- 10)справедливость;
- 11)стабильность рабочего места для профессионалов;
- 12)инициативность.

Кроме того, Файоль попытался исследовать организационную структуру управления. По мере развития новой техники возрастили и требования к персоналу. Результат работы всё более зависел от квалификации работника и его желания работать. Однако, управлять умственной деятельностью сложнее, чем физической. Это обусловило поиски новых подходов к управлению. Таким образом, А. Файоль сосредоточил своё внимание не на «марионетке», а больше на «кукловоде», т е. управляющей системе.

### ***Школа человеческих отношений (30 - 60-е годы XX века).***

Основателем этого направления считают американского ученого Элтона Мэйо. Будучи по образованию психологом и социологом, Э. Мэйо старался найти «ключ» к повышению производительности труда не в технических усовершенствованиях (как, например, Ф.У. Тейлор), а в «душах рабочих». Самый большой вклад в этом направлении внесли «Хоторнские эксперименты» в «Вестерн электрик компани» близ Чикаго (1927 – 1932 гг.).

*Хоторнский эксперимент состоял из трех фаз.*

1. Эксперименты с освещением в специальной испытательной комнате, предполагавшими выявить зависимость между изменениями в интенсивности освещения и производительностью труда. Неожиданно, производительность поднялась не только в испытательной, но и в контрольной комнате. Когда освещенность стали понижать, производительность все равно росла и там и там. Было решено, что нет прямой связи между переменой в условиях труда и производительностью, а есть более важные факторы. Тогда эксперимент расширили и стали менять другие факторы, кроме освещенности. Производительность росла на 30% в течении 2 лет и стабилизировалась. Был сделан вывод, что одной из важнейших переменных является групповой дух, который сформировался в результате повышенного внимания к коллективам, часов отдыха, заботе о заболевших больных и т.д.

2. Исследование непосредственно только сферы человеческих отношений между рабочими, отношения к труду, к руководству и пр. Выяснили, что эти отношения формировались не столько под воздействием объективных условий труда, сколько в зависимости от индивидуального опыта и личности рабочих.

3. Исследователи вернулись к методу испытательной комнаты, но теперь поведение рабочих рассматривалось в свете их взаимоотношений, отношения к коллективу, контактов друг с другом. Результаты исследования показали, что рабочая группа имеет сложную социальную организацию со своими нормами поведения, взаимными оценками, разнообразными связями, существующими помимо тех, которые устанавливаются формальной организацией.

*В результате этих экспериментов были сделаны три вывода:*

1. Человек представляет собой «социальное» животное;
2. Жесткая иерархия и бюрократическая подчиненность несовместимы с природой человека и его свободой;
3. Руководители промышленности должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию.

Поведением человека в различных жизненных ситуациях занимались и другие ученые: Д. Карнеги, Р. Маккензи, М. Вудлок, М. Смолл, М. Робер; Ф. Тильман, Ярким представителем этой школы является американский психолог Абрахам Маслоу. Он отмечал, что поступки людей определяются не только экономическими факторами, но и различными другими потребностями, которые могут только частично удовлетворяться с помощью денег.

Проводя аналогию с примером «марионетки Тейлора», и «кукловодом» А. Файоля, представители школы человеческих отношений обнаружили у этой «марионетки» ещё и душу, настроение, характер и т.д.

### ***Школа науки управления (1950 г. - по настоящее время).***

В данной школе менеджмента основными являются два подхода:

- 1) ситуационный подход;
- 2) системный подход.

#### ***Ситуационный подход (60-е годы).***

Данный подход не отрицая всё вышеизложенное, обращает внимание на возможности использования тех или иных приемов и/или концепций менеджмента в конкретных ситуациях и условиях для того, чтобы достичь целей организации более эффективно. Центральным методом этого подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств.

Ситуационный подход можно разделить на 4 шага:

- 1) правильно интерпретировать ситуацию (видеть наиболее важные факторы и последствия их устранения или увеличения);
- 2) ознакомление руководителя со средствами профессионального управления, доказавшими свою эффективность ранее в аналогичной ситуации;
- 3) прогнозирование вероятных последствий от применения того или иного набора действий в данной ситуации;
- 4) увязывание конкретных приёмов действия.

#### ***Системный подход.***

Это методология исследования любых объектов посредством представления их в качестве систем и анализа этих систем. Главный инструмент в данном подходе – модель изучаемой системы.

***Система – это совокупность элементов, находящихся во взаимодействии.*** Существуют открытые и закрытые системы. Закрытые системы имеют жестко фиксированные границы, ее действия относительно независимы о внешней среды. Открытые системы характеризуются взаимодействием с внешней средой. Крупные составляющие сложных систем сами являются системами и называются подсистемами. Системный анализ включает:

- 1) анализ и описание принципов построения и работы систем в целом;
- 2) анализ особенностей всех составляющих частей системы, их взаимозависимостей и внутреннего строения;
- 3) установление сходства и различия изучаемой системы и других систем;

- 4) перенос по определенным правилам свойств модели на свойства изучаемой системы. Ситуации, требующие применения методов системного анализа:
  - 1) выявление и четкое формулирование проблемы в условиях большой неопределенности;
  - 2) выбор стратегии исследования и разработок;
  - 3) точное определение системы (границы, элементы, взаимосвязь);
  - 4) выявление целей развития и функционирования системы;
  - 5) выявление функций, свойств и состава вновь создаваемой системы.

Подводя итог развитию школ менеджмента и оперируя терминами «марионетка», «кукловод» и т.д., можно утверждать, что в настоящее время менеджмент рассматривается как неразрывный процесс (система) взаимодействия «марионетки», имеющей душу и «кукловода», с учетом складывающихся обстоятельств (ситуация).

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое менеджмент?
2. Кто такой менеджер?
3. Какие цели, задачи и функции существуют в менеджменте?
4. Перечислите элементы менеджмента и дайте им определения.
5. Перечислите этапы становления менеджмента как науки.
6. Когда появился менеджмент как наука и кто был его основателем?
7. Какие школы менеджмента Вам известны?

## **Тема 2. Функции и методы менеджмента**

1. Функции менеджмента. Цикл менеджмента. Характеристика функций цикла: их взаимосвязь и взаимообусловленность.
2. Методы менеджмента.

**- 1 -**

Цикл менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) - основа управлеченческой деятельности. Характеристика функций цикла, их взаимосвязь и взаимообусловленность.

**Цикл** - совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени.

Управление рассматривается как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управлеченческих работ, называемых функциями.

**Функции управления** – виды деятельности (виды управлеченческого труда), с помощью которых управляющая подсистема воздействует на объект управления.

**Функции управления** подразделяются на: общие – присущие всем системам управления; частные и специальные – отражают специфику организации.

Применительно к менеджменту выделяют следующие общие (ключевые) функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.

Каждая из четырёх функций управления является для организации жизненно важной, выполнение всех функций пронизано процессами принятия решения и процессами передачи информации (коммуникациями).

Начинать менеджеру свои управлеченческие функции нужно с планирования, даже для выполнения простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить. Если работа спланирована, то она должна быть организована, а работники должны быть подготовлены для её выполнения. Качество труда зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Чтобы определить точность выполнения планов, надо проконтролировать процесс труда.

Все четыре функции взаимосвязаны и взаимообусловлены. Планирование обеспечивает основу для других функций и считается главным, так как все остальные функции ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Цикл менеджмента:

Движение от стадии планирования к контролю, возможно путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивированием работающих. Результаты контроля дают импульсы планированию, коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций. Практически функции взаимопроникают: в любом плане имеется стадия организации, то есть создание реальных условий для достижения запланированных целей, без планов невозможно контролировать результаты, контроль – фактор мотивации.

**1. Функция планирования** – по сути, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню. Определение того, что требуется и как этого добиться.

**Планирование** – выбор целей и план действий по их осуществлению.

**Планирование** – стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. Планирование прокладывает курс, по которому организация будет идти, чтобы достичь цели. (Римский философ Сенека сказал: «Когда не знаешь, какая гавань тебе нужна, любой ветер будет попутным»).

Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации:

1. **Стратегическое планирование** (высший уровень). Стратегия – оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достигнуть глобальных и локальных целей фирмы. Главная задача планирования на этом уровне – определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише.

Стратегическое планирование – определение главных целей деятельности на рынке, например, разрабатываются новые возможности фирмы по внедрению новых нетрадиционных товаров и услуг, радикальное изменение технологии или даже изменение профиля.

Тактическое планирование (средний уровень) – определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактика – краткосрочные планы организации, разработанные на базе стратегических планов; совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели.

1. Оперативное планирование (нижний уровень). Каждый менеджер на основе оперативных планов разрабатывает повседневную краткосрочную тактику.

Все три типа планирования есть общая система, которая называется генеральным или общим планом, или бизнес-планом функционирования организации. Планирование помогает избежать неопределенности.

#### **Принципы планирования:**

1. Комплексность, полнота планирования (учет всех событий и ситуаций, имеющих значение для развития организации).

2. Точность (использование современных методов, средств, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов).

3. Непрерывность (единство перспективных и текущих планов).

4. Гибкость.

5. Экономичность (расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым выигрышем от планирования).

2. **Организация** – это функция, создающая условия для эффективной деятельности людей на основе координации их усилий. Данная функция нацелена на претворение намеченных планов в жизнь, предполагает формирование структуры организации или определение того, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, а также обеспечение всем необходимым для нормальной работы: персоналом, оборудованием, заданиями, денежными средствами и др.

Организация – распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимосвязей между ними.

3. **Мотивация** – это процесс побуждения себя и других людей для успешного выполнения работы и продвижения к намеченным целям. Для этого осуществляются: материальное (зарплата, премии и другое) и моральное (благодарность, фото на Доске почета

и другое) стимулирование, создаются условия для проявления активности и саморазвития (социальная мотивация).

**4. Контроль** – управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными. Эта функция осуществляется через наблюдения, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. По его данным корректируются ранее принятые решения.

Существует 3 основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути.

Частные и специальные функции управления в торговле:

Специальные функции отражают специфику деятельности организации.

По отношению к главной цели управления в торговле (удовлетворение спроса населения на товары народного потребления) различают следующие функции:

1. Торгово-оперативные – обеспечивают непосредственную реализацию главной цели торговли путем организации товародвижения, управления товарными запасами, изучения спроса, организации торгового обслуживания. Их выполнение концентрируется в аппарате управления торгового предприятия.

2. Регулирующие – связаны с планированием хода торгово-технологического процесса и контролем реализации целей. Это планирование товарооборота, прибыли и др. показателей, подготовка кадров, анализ результатов хозяйственной деятельности, учет товарно-материальных ценностей.

3. Вспомогательные состоят в организации материально-технического и хозяйственного обслуживания всех подразделений системы управления. Обеспечение предприятий торговли оборудованием, инвентарем, транспортом, ремонтом помещений и другое.

4. Маркетинг. Предполагает обоснованный выбор целей и стратегий функционирования и развития предприятия торговли, обеспечивающих наиболее эффективное сочетание различных товарных групп в рамках ассортимента реализуемой продукции. Маркетинговая деятельность предусматривает наиболее полный учет требований рыночного спроса и запросов потребителей, принятие обоснованных решений на основе многовариантных расчетов, изыскание наиболее выгодных каналов сбыта и его стимулирование. Маркетинг как управленческая функция охватывает изучение спроса, установление верхнего предела цены товара и рентабельности, составление программ маркетинга по продуктам, определение конечных результатов хозяйственной деятельности фирмы – валовых доходов, чистой прибыли, издержек обращения, оплата труда, уплата налогов и процентов за кредит.

5. Инновация – предполагает разработку новых товаров и услуг. Инновации в торговле - это новые достижения в области технологии и управления предприятиями отрасли; они используются в торгово-технологическом процессе, в инвестиционной и финансовой деятельности. Инновационная деятельность на предприятиях торговли обычно связана с совершенствованием торгового оборудования, улучшением использования торговых и складских площадей, повышением сохранности товаров, улучшением условий труда работников.

- 2 -

**Методы управления** – это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определённых целей.

Методы управления многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией (в практике менеджмента выделяются экономическая,ластная и духовная мотивации и адекватные им

три основные группы методов управления: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические):

1) Организационно-распорядительные методы управления (базируются на властных и правовых мотивациях и обеспечивают эффективность работы фирмы за счёт лучшей организации деятельности работников и подразделений).

2) Экономические методы управления (воздействуют на материальные интересы людей, ориентируются на выполнение определённых показателей или заданий и на вознаграждение за их выполнение).

3) Социально-психологические методы управления (совокупность приёмов, используемых в науках, изучающих человека и межличностные отношения), применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников, опираются на духовные мотивации, с их помощью воздействуют на сознание работников, на социально-этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности.

**1. Экономические методы управления** воздействуют на материальные интересы людей. Они ориентированы на выполнение определенных показателей или заданий и на вознаграждение за их выполнение. Таким образом, использование экономических методов управления связано с формирование плана работы и контролем за его осуществлением, рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрения за хорошо выполненную работу и применение санкций за недоброкачественный труд.

Экономические методы управления могут применяться на трех уровнях:

1. Экономические методы, применяемые на макроуровне:

- прогнозы;
- национальные программы;
- государственные заказы;
- налоговая политика;
- ценовая политика;
- инвестиционная политика;
- финансово - кредитная политика.

2. Экономические методы, применяемые на уровне предприятия (организации):

Планирование:

- балансовый метод;
- нормативный метод;
- аналитический метод;
- математическое моделирование.

Коммерческий расчёт:

- хозяйственный расчёт;
- самоокупаемость самофинансирование.

3. Экономические методы управления, применяемые на уровне отдельного работника:

- Методы поощрения (заработка плата, премирование)
- Методы наказания (штрафы, начёты).

**2.Организационно-распорядительные методы управления** – основаны на властной мотивации, на прямых директивных указаниях, они позволяют поддерживать организованность, дисциплину, порядок в работе.

Включают систему законодательных актов, нормативных и методических (обязательных к применению) директивных документов организаций, систему оперативного управления (систему власти). Это методы прямого воздействия – предполагается получить непосредственный результат.

• Организационное воздействие:

1. Организационное регламентирование (Устав, учредительные документы, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, Правила торговли и обслуживания, Правила внутреннего трудового распорядка и др.)

2. Организационное нормирование (нормы численности, управляемости, выработки, запасов и их оборачиваемости, торговых площадей и складских помещений, убыли,

амortизации, санитарные и пожарные и так далее; сроки подготовки отчетов, ГОСТ(ы), ТУ (технические условия) и др.)

3. Организационное стимулирование (перемещение в должности и предоставление дополнительных прав и функций и т.д.)

4. Организационно-методическое инструктирование (рекомендации, инструкции по выполнению отдельных операций, процессов, приемов, применение технических средств, письменные методические инструкции, методические рекомендации и указания)

• Распорядительное воздействие (приказ, распоряжение, указание, наставление, разъяснение).

1. **Социально-психологические методы управления** применяются с целью повышения социальной активности сотрудников, опираются на духовные мотивации, с их помощью воздействуют на сознание работников, на социально-этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности. Они используются для решения следующих задач:

- Укрепления дисциплины.
- Оптимального подбора и расстановки кадров;
- Наиболее оптимального формирования персонала;
- Регулирование межличностных отношений в коллективе;
- Повышение эффективности стимулирования деятельности работников;

Деятельность социально – психологических служб на предприятии протекает по трем основным направлениям:

1. Исследование коллективов и отдельных групп
2. Социальное проектирование;
3. Консультативная деятельность.

Социально – психологические методы включают в себя разнообразный арсенал способов, приемов, разработанных социальной психологией и другими науками, изучающими человека. К ним относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и другие.

Характеристики социально – экономических методов управления:

1. Методы, широко применяемые в кадровом менеджменте:
  - Тестирование;
  - Анкетирование;
  - Интервью;
  - Беседа;
  - Опрос.
2. Методы исследования, осуществляемые специалистами для решения, как правило, экстренных проблем:
  - Открытое наблюдение;
  - включённое наблюдение;
  - эксперимент.
3. Методы активного обучения:
  - Деловые игры;
  - управленические ситуации.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое цикл менеджмента?
2. Какие функции менеджмента существуют? Охарактеризуйте их.
3. Что такое методы менеджмента?
4. Какие методы менеджмента существуют? Охарактеризуйте их.

### **Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации**

1. Организация как объект менеджмента.
2. Внешняя среда организации. Факторы среды прямого и косвенного воздействия.
3. Внутренняя среда организации.

- 1 -

Чтобы некую группу считать организацией, обязательны следующие требования:

1. Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного результата), которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одно эти требования, мы получим следующее определение:

**Организация** – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Это определение справедливо не просто для организаций, а для формальной организации.

**Формальные организации** – группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса. Как правило, во всех формальных организациях, за исключением очень маленьких, существуют неформальные организации.

**Неформальные организации** – это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существования такой неформальной организации.

Все современные организации, живущие в условиях рыночной экономики, чтобы добиться успеха в конкурентной борьбе должны быть гибкими, динамичными, восприимчивыми к изменению факторов внешней среды и эффективно управляемыми.

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура управления. **Организационная структура предприятия** – это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как:

- организационно-правовая форма предприятия;
- сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент);
- масштабы предприятия (объем производства, численность персонала);
- рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности;
- используемые технологии;
- информационные потоки внутри и вне фирмы;
- степень относительной обеспеченности ресурсами и др.

Рассматривая организационную структуру управления предприятием, также учитывают уровни взаимодействия:

- организации с внешней средой;
- подразделений организации;
- организации с людьми.

Важную роль здесь играет структура организации, посредством которой и через которую это взаимодействие осуществляется. Структура фирмы – это состав и соотношение ее внутренних звеньев, отделов.

**Структуры управления организацией**

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

#### **Основные законы рациональной организации:**

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи;
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целевориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

#### **Линейная структура**

Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится без выделения функций.



Рис. 4. Линейная структура управления

Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей.  
Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

#### **Линейно-штабная организационная структура**

По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.



Рис.5. Линейно-штабная структура управления

#### Функциональная организационная структура

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., формируется функциональная структура управления. Распределение работ происходит по функциям.

При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток — функции руководителя размыты.



Рис.6. Функциональная структура управления.

Преимущества: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью. Недостатки: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

#### Линейно-функциональная организационная структура

При линейно-функциональной структуре управления основные связи — линейные, дополняющие — функциональные.



Рис.7. Линейно-функциональная структура управления.

#### Дивизиональная организационная структура

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.

Недостатки: рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей.

Дивизионная структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов. Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3-4 основных отдела, как в функциональной структуре. Однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости. Создается также в крупных корпорациях.



Рис. 8 . Дивизиональная структура управления.

Дивизионы могут выделяться по нескольким признакам, образуя одноименные структуры, а именно:

- **продуктовая**. Отделы создаются по видам продукции. Характерна поликентричность. Такие структуры созданы в «Дженерал Моторс», «Дженерал Фудс», частично в «Русском Алюминии». Полномочия по производству и сбыту данного продукта передаются одному руководителю. Недостаток — дублирование функций. Такая структура эффективна для разработки новых видов продукции. Имеются вертикальные и горизонтальные связи;
- **региональная структура**. Отделы создаются по месту расположения подразделений компаний. В частности, если у фирмы есть международная деятельность. Например, Coca-Cola, Сбербанк. Эффективна для географического расширения рыночных зон;
- **организационная структура**, ориентированная на потребителя. Подразделения формируются вокруг определенных групп потребителей. Например, коммерческие банки, институты (повышение квалификации, второе высшее образование). Эффективна для удовлетворения спроса.

#### Матричная организационная структура

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки — сложность структуры, возникновение

конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков.



Рис. 9. Матричная структура управления

Преимущества: гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы. Недостатки: наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

Корпоративная организация или корпорация рассматривается как особая система взаимосвязи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Корпорации как социальный тип организации представляют собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией, авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узко корпоративных интересов. Благодаря объединению ресурсов и, в первую очередь людских, корпорация как форма организации совместной деятельности людей представляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизведения той или иной социальной группы. Однако объединение людей в корпорации происходит через их разделение по социальным, профессиональным, кастовым и другим критериям

- 2 -

Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть «островом в себе». Организации зависят от окружающего мира, т.е. от внешней среды, как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатов, которых они стремятся завоевать.

Термин «внешняя среда» включает в себя: экономические условия, потребителей, профсоюзы, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, научно-технический прогресс, технологию, международные события и многие другие составляющие. Эти факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации.

Первая проблема, с которой сталкивается руководитель - это определение внешней среды организации. Было бы просто тратой времени и сил пытаться учесть все факторы внешней среды, поэтому руководство должно определить те факторы, от которых решающим образом зависит успех организации. С каждым годом руководству приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды, которые принимают глобальный характер. Это связано с тем, что, чтобы добиться успеха, многим фирмам приходится конкурировать на иностранных рынках, а это требует понимания целой новой области юриспруденции и осознания новых культурных ценностей. Менеджер обязан уметь выявить самые существенные факторы в окружении организации, которые могут повлиять на выживание организации. Любая организация использует следующие характеристики внешней среды:

1. *Взаимосвязь факторов внешней среды* - это сила, с которой изменение одного фактора воздействует на изменение других факторов, например, рост цен на электроэнергию, нефтепродукты повлечет за собой рост цен почти на все.
2. *Сложность внешней среды организации* – это число и многообразие факторов, на которые организация обязана реагировать.

3. *Подвижность внешней среды* – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Исследования показали, что на подвижность среды влияет скорость изменения технологии и параметры конкурентной борьбы. Быстрые изменения происходят в фармацевтической, химической и электронной промышленности, в авиационно-космической, по производству компьютеров и менее заметные изменения затрагивают мебельную промышленность, производство тары и упаковки материалов, кондитерскую промышленность.
4. *Неопределенность внешней среды* – это количество информации, которой располагает организация о среде и уверенность в ее точности. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда используется высоконадежная информация. Но так как бизнес становится глобальным занятием, требуется все больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Особенno усугубляется неопределенность изложением материалов на иностранном языке. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Одним из способов определения окружения и облегчения учета внешней среды организации является разделение внешних факторов на 2 основные группы: сил прямого и косвенного воздействия на организацию извне.

*Среда прямого воздействия* включает факторы, которые непосредственно влияют на операции в организации. К ним относятся поставщики: трудовых ресурсов, материалов, капитала; потребители, конкуренты, законы и государственные органы.

1. *Поставщики материалов* - некоторые организации зависят от непрерывного потока материалов, например, магазин розничной торговли, машиностроительные фирмы и отсутствие хотя бы одной детали или лишение хотя бы одного популярного продукта может создать трудности для организации и для дальнейшей работы.

Поставщики трудовых ресурсов- без людей, способных эффективно выполнять сложную технологию, капитал и материалы все перечисленное принесет мало пользы. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов (компьютерная промышленность – нужда в програмистах)

2. *Потребители*. Само выживание и существование организации зависит от потребителя результатов ее деятельности и удовлетворения их запросов. Именно потребители решают, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене.
3. *Конкуренты*. Руководитель каждой организации должен понимать, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, то организации долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребитель, а конкурент, определяет какую продукцию выпускать, и какую цену можно запросить. Потребитель – это не единственный объект соперничества организаций. Может также вестись борьба за трудовые ресурсы, материалы, капитал.

*Среда косвенного воздействия* – это факторы, которые могут не оказывать прямого воздействия на операции в организации, но, тем не менее, сказываться на них. К этим факторам относятся состояние экономики, политические факторы, социально-культурные факторы, международные события, научно-технический прогресс.

*Состояние экономики*. Руководство должно уметь оценивать, как скажется на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех ввозимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и тем самым, способствовать стимулированию бизнеса. Изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации, например: колебание курса доллара, относительно валют других стран становится причиной мгновенного обретения или потери крупными фирмами миллионов долларов.

*Политические факторы*. Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Большое значение для фирм, ведущих операции или

использующих рынки сбыта в других странах имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политическое изменение может привести к ограничению прав собственности для иностранцев или установлению специальной пошлины на импорт. Проблема с внешним долгом может затруднить получение долларов, вывозимых в качестве прибыли. Но политика может измениться и в положительную для инвестора сторону, когда возникнет потребность в притоке капитала из-за рубежа.

- 3 -

**ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ** использует следующие основные переменные: цели, задачи, структура, технология, люди.

1. *Цели* - это желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работающая вместе. В ходе производства плановое руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации.

Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены на создании каких-либо товаров или услуг, их задача отражена в таких целях как получение прибыли и увеличение производительности труда. Государственные организации, учебные заведения, некоммерческие больницы не стремятся получить прибыль, их цель – больше уделять внимания социальной ответственности.

2. *Задачи* – это предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должностям.

*Задачи* организации делятся на 3 категории:

- работа с людьми
- работа с предметами (с машинами, сырьем, инструментом)
- работа с информацией.

Пример: на общем заводском конвейере задача людей состоит из работы с предметами. Задача мастера - в основном, работа с людьми, задача руководителя, в основном, связана с работой с информацией.

3. *Структура*. Все организации, за исключением маленьких состоящих из нескольких уровней управления и подразделений.

#### **Уровни управления**

Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер. Это расстановка руководителей во главе отдельных подразделений, например, начальник финансового отдела, главный бухгалтер, начальник производственного отдела и т.д.

Так как работа разделена на части, она должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиться успеха в своей деятельности, т.е. управленческий труд делится не только по горизонтали, но и по вертикали. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координацию работы других руководителей, которые в свою очередь, также регулируют работу других руководителей. Это происходит до тех пор, пока мы не опускаемся до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала, а людей, физически производящих продукцию. В результате образуются уровни управления. Обычно в организации можно определить, на каком уровне находится один руководитель по сравнению с другими. Это осуществляется через название должности.

Независимо от того, сколько существует уровней управления, руководителей делят на 3 категории:

- *Руководители низового звена* - организационный уровень, который находится непосредственно над рабочими и другими работниками. Типичными названиями должности на данном уровне является мастер, старший мастер, сержант, зав. отделением, старшая медсестра. Руководитель этого звена отвечает за использование выделенных ему ресурсов, таких как сырье, оборудование, люди, материалы. Исследования показали, что работа руководителя низового звена очень напряженная и наполнена разнообразными действиями.

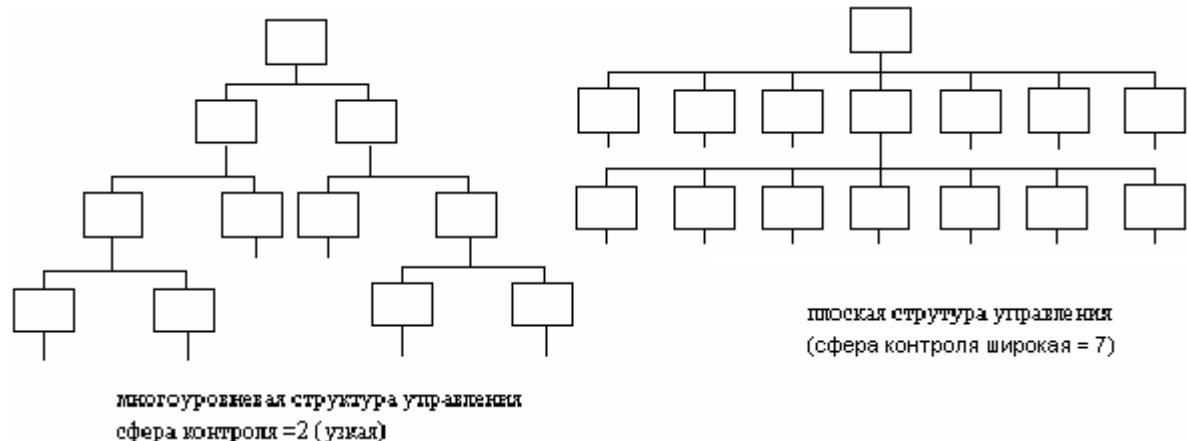
- *Руководители среднего звена* - это руководители, которые координируют и контролируют работу руководителей низового звена. К ним относятся: декан, директор филиала, армейские офицеры от лейтенанта до полковника, зав отделом в магазине, зав отделением в больнице. Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации.
- *Руководитель высшего звена* - это высший организационный уровень, гораздо малочисленнее других и даже в самых крупных организациях это всего несколько человек. Типичные должности: в бизнесе это председатель совета, президент, вице-президент, генеральный директор. В армии их сопоставляют с генералами, в университете это ректор, в больнице главврач. Руководители высшего звена отвечают за принятие важных решений для организации в целом.

### **Сущность и необходимость определения структуры управления**

Решение о выборе структуры организации почти всегда принимается руководителем высшего звена. Руководители низового и среднего звена лишь помогают или предоставляют необходимую информацию. На управленческую структуру влияют следующие факторы: масштабы организации, характер деятельности, разнообразие видов деятельности, особенности технологии, автоматизация и механизация производства и необходимым фактором является норма управляемости - это предельное число работников (подчиненных), которыми можно успешно руководить. Ее средняя величина составляет 7-10 человек, в том числе на высший уровень управления 4-5 человек, а на низовые уровни при выполнении простых работ может достигать 20-30 человек. Предельное число зависит от характера деятельности, уровня знаний и умений работников, их физиологических и психологических особенностей, а также от сложности стоящих перед ними задач.

На структуру управления влияет сфера контроля.

*Сфера контроля* – это количество лиц подчиненных одному руководителю. Если одному руководителю подчиняется большое число людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая в результате образует плоскую структуру управления. Если одному руководителю подчиняется малое число людей, то мы говорим об узкой сфере контроля, которая в результате образует многоуровневую структуру управления. Идеальной сферы контроля не существует.



4. *Технология*. Большинство людей понимают технологию как нечто связанное с изобретениями и машинами. Однако социолог Чарльз Перроу описывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы- в искомые продукты или услуги.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое организация?
2. Какие классификации организаций существуют?
3. Какие структуры управления организацией существуют? Охарактеризуйте их.
4. Что такое внешняя среда организации?
5. Из каких элементов состоит микросреда организации?

6. Из каких элементов состоит макросреда организации?

5. Что такое внутренняя среда организации? Какие элементы её составляют.

## Тема 4. Организация как система.

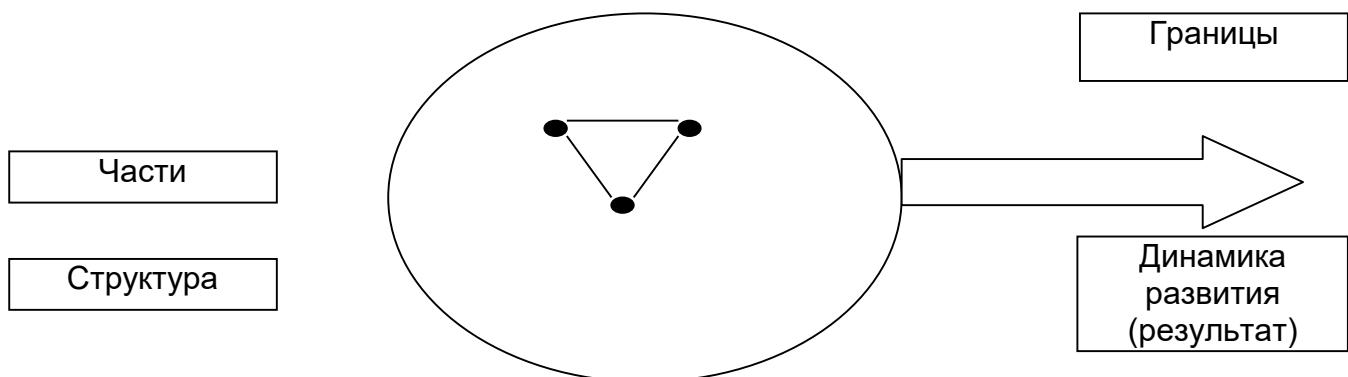
1. Основные компоненты организации. Организационная парадигма.

2. Способы существования организаций.

- 1 -

Любая организация представляет собой систему, ядро которой составляют преобладающие ценности, принципы организационного строения и модели поведения (см. рис. 8).

**Организация** – это определенная совокупность людей, реализующая свои цели и задачи в течение достаточно долгого времени.



**Рис. 10 Системная модель организации**

Как следует из приведенного рисунка, организация как система имеет:

- определенные границы (не всегда совпадающие с наличным штатом сотрудников организаций);
- внутреннюю структуру, определяющую иерархию взаимоотношений частей организаций;
- собственную динамику и направление движения, которые не всегда соответствуют представлениям об этом у отдельных членов организации.

**Организационная парадигма (модель)** – это структура или схема, объясняющая процессы, происходящие в организации.

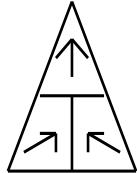
Парадигма определяет следующие моменты:

- 1) чем направляется организация и что служит её движущей силой;
- 2) на чём основано лидерство;
- 3) какими средствами осуществляется руководство;
- 4) как распределены функции и ответственность;
- 5) каким образом решаются проблемы;
- 6) как воспринимаются и решаются конфликты;
- 7) как осуществляется повседневная работа;
- 8) контакты, движение информации и коммуникационные процессы;
- 9) как соотносятся потребности и желания отдельных людей с целями и ценностями организации.

- 2 -

Способы существования организаций могут быть сведены к четырем базовым моделям:

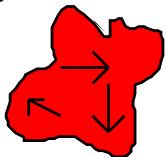
## **1. Закрытая система** (традиционная иерархия).



(пример - органы государственной службы, оборонные предприятия, "силовые" структуры)

Организации такого типа функционируют на основе жестких законов внутренней деятельности, распорядка дня и взаимоотношений сотрудников. Основная ценность организации - стабильность и постоянство. Управление организацией закрытого типа основано на нормативно закрепленных иерархических уровнях власти. Для сохранения стабильности ценится лояльность, конформность и послушание сотрудников, которые приносят себя в жертву организации. Групповые ценности ценятся выше индивидуальных. Реакция на угрозу из вне - увеличение ригидности, появление суперконтроля, т.е. система еще больше сплачивается, закрывается.

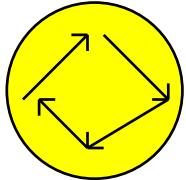
## **2. Случайная система.**



(пример - малые и средние торгово - посреднические фирмы)

Система ориентирована не на традиции, а на постоянные нововведения. Энергия развития организации черпается в индивидуальном творчестве, из изменений и инноваций. Ценится «творческое непослушание», не правила, а исключения. Интересы индивида ставятся выше интересов группы. Преобладает свободный обмен информацией. Организации присущее отсутствие строго регламентированных ролей. Каждый член системы - творец. Такой системе присуща независимость. Ее терпят за то, что она дает инновации.

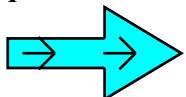
## **3. Открытая система.**



(пример - "творческие" коллективы, образовательные учреждения )

В рамках данного типа организаций нет необходимости противопоставлять интересы индивида и группы. Считается, что обо всем можно договориться. Обсуждение интересов (переговоры) и адаптивность - основа этих систем. Любая договоренность воспринимается как основа совместной деятельности. Организация регулируется через равноправие и сотрудничество. Роли определены, но их определение осуществляется взаимным согласием. Ценится взаимозависимость, готовность к диалогу. Открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Ценится авторство в обсуждении. Успех организации зависит от личностных особенностей ее членов.

## **4. Синхронная система.**



(пример - семейные предприятия, филиалы и представительства крупных предприятий, организаций, учреждений )

Основой деятельности таких организаций является согласованность на базе негласной договоренности, гармония и согласие. Такое согласие возможно только на основе единства ценностей, абсолютное их разделение. Каждый член организации знает что ему делать и

делает это. Все идут в одну сторону и достигают цели организации. Каждый человек чувствует себя вовлеченным в общий процесс работы и идентифицирует себя с организацией.

Ниже приводятся отличительные особенности каждого из рассмотренных способов существования организаций:

***Сравнительная таблица способов существования организации по аспектам рассмотрения***

Аспекты рассмотрения	Способы существования организации (парадигмы)			
	Закрытая система	Случайная система	Открытая система	Синхронная система
<b>Организация направляется</b>	сильным руководством	свободной инициативой	всесторонним обсуждением	согласием с общей идеей
<b>Проблемы решаются на основе</b>	ясного и сосредоточенного продумывания	индивидуального творчества	открытого взаимодействия	исходного согласия с целями и задачами
<b>Повседневная работа</b>	зависит от неизменности курса и активности руководства	выполняется и видоизменяется каждым по-своему	постоянно перепроверяется для большего совершенства	осуществляется обычно сама собой при минимальном вмешательстве в нее
<b>Функции и ответственность</b>	предписываются и закрепляются	получаются такими, какими их делают люди	разделяются и сменяются по мере необходимости	реализуются с почти автоматической точностью
<b>Способы выполнения дел</b>	основываются на том, что говорит ответственное лицо	это предмет свободного выбора	регулярно пересматриваются и усовершенствуются	так или иначе складываются сами по себе
<b>Предпочитительно делать что-либо</b>	передерживаясь правил и принятой практики	с оригинальностью и изобретательностью	практично и в соответствии с имеющимися обстоятельствами	в соответствии с общими целями и задачами
<b>Внешние воздействия встречаются</b>	сохранением стабильного и неизменного курса	постоянными изменениями и инновациями	гибким приспособлением к требуемым условиям	выработкой общего представления о них
<b>Желания и интересы отдельных людей</b>	подчиняются интересам организации	считаются более важными, чем интересы организации	согласуются с интересами организации путем договоренности	оцениваются по степени их согласованности с целями организации
<b>Руководство</b>	определяет лидеров и возможные направления развития	дает людям возможность делать вещи так, как они считают нужным	действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества	задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство
<b>Разногласия и конфликт</b>	угрожают стабильности организации и мешают работе	являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	считываются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем	отражают факт расхождения с общими целями и задачами
<b>Коммуникации (общение)</b>	являются формальными и подчиняются правилам	меняются по интенсивности и непредсказуемы	открыты и насыщены	ограничены и несущественны

*Нет идеальной системы, у каждой из них свои достоинства и свои недостатки:*

1. Закрытая система - крупные перестройки для таких систем невозможны; инновации в этих организациях проводят подструктуры типа случайных.

2. Случайная система - быстро распадается особенно в кризисных ситуациях; высок уровень конкуренции между ее членами.

3. Открытая система - может увязнуть в бесконечных обсуждениях и сортировании различных точек зрения на какую-нибудь проблему.

4. Синхронная система - негибка и нечувствительна к изменениям, не способна быстро реагировать на новшества, изменения.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое организация?
2. Какие виды организаций бывают и как они характеризуются?

### **Тема 5. Теория Адизеза.**

1. Суть теории Адизеза.
2. Этапы теории Адизеза.

**- 1 -**

Теория Адизеза концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организаций: гибкости и контролируемости (управляемости). *Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемые. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется - контролируемость растет, а гибкость уменьшается.*

В процессе роста любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами, способными вызвать кризис. На каждом этапе развития организации их можно условно разделить на две большие категории. К первой относятся так называемые **болезни роста**, т.е. проблемы, которые обусловлены незрелостью компании и которых, подобно детским инфекционным болезням, очень трудно избежать. В то же время болезни роста могут быть преодолены силами самой организации. Вторая категория проблем называется **организационными патологиями**. Формально к ним могут относиться и трудности, которые на определенных этапах развития компании рассматриваются как болезни роста. *Суть различия между двумя категориями проблем состоит в том, что непреодоленные болезни роста превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно организация уже не в состоянии.* Таким образом, задача руководства организации заключается не в достижении ситуации, когда проблем не существует вообще, а в недопущении возникновения патологий. При правильных стратегии и тактике развития компании она может достигнуть расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии бесконечно долго. В наличии этой принципиальной возможности - основное ограничение аналогии между развитием деловой организации и живого организма.

**- 2 -**

Этапы жизненного цикла организации делятся на две группы: рост и старение. Рост начинается с зарождения и заканчивается расцветом, после этого наступает старение, начинающееся со стабилизации и заканчивающееся смертью организации. Ниже они подробно описываются.

#### **Выхаживание**

Выхаживание - это этап зарождения организации. Она еще не существует физически, но энтузиазм и бизнес-идея относительно ее будущего уже возникли. В этот период происходит больше обсуждений, чем предпринимается конкретных действий. Основатель (или основатели) закладывает «теоретический» фундамент будущей организации, он пытается «продать» идею о ее будущем успехе. Он собирает мнения и суждения других по этому поводу. Организация рождается только тогда, когда идея получила положительную оценку, когда основатель демонстрирует приверженность этой идее, сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации и имеется готовность взять на себя риск основания нового дела.

Для создания успешной компании необходима не только хорошая идея, но и финансовая поддержка и готовность рынка. Главным мотивационным фактором здесь должно быть удовлетворение потребностей рынка, создание нового качества либо и производстве продукта, либо в предоставлении услуг. Основатель рассчитывает на то, что его продукт или услуга будет покупаться на рынке. У него существует ориентация на создание продукта, а не на потребности рынка в нем. Основателю необходимо реально смотреть на мир и быть гибким в своих решениях. Однако он обязательно должен иметь ответы на следующие вопросы. Что мы реально собираемся делать? Как это будет сделано? Когда это может быть сделано? Кто собирается это делать и почему?

Если основатель может ответить на поставленные вопросы, то существует реальный фундамент для создания организации и принятия на себя соответствующего риска.

### ***Младенчество***

На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства - удовлетворению потребностей, ради которых компания создавалась. Это значит, что при зарождении компании должен найтись человек, который будет строить реальное основание для реализации мечты. Необходим трудолюбивый, ориентированный на результат основатель, а не мечтатель. Его задача заключается в том, чтобы осуществить переход от предвидения к действию.

Компания в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонифицирована. Все называют друг друга по именам, субординация слаба, отсутствует система приема на работу и оценки исполнения заданий.

Для нормальной жизнедеятельности организаций необходим реальный бизнес-план, в котором был бы проанализирован поток денежных средств. Если на данном этапе не будет происходить периодического вливания денежных средств, организация может погибнуть.

Поскольку организация борется за выживание, решения должны приниматься быстро. Однако отсутствие правил, стабильности и опыта, на который можно было бы положиться при принятии решений, превращает каждое решение в новый прецедент. Управление осуществляется от кризиса к кризису. Младенческая организация не может подготовить долгосрочные планы или выработать стратегию, поскольку у нее нет реального опыта относительно эффективности тех или иных механизмов ведения бизнеса. На этом этапе рынок формирует планы и определяет долговечность продукта.

На данной стадии развития необходимо соблюдать два условия, чтобы избежать смерти. Одно из них - обеспечение постоянного притока денежных средств, второе - преданность основателя идеи построения устойчивой организации. Он должен быть энтузиастом, влюбленным в свое детище.

Когда денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития.

### ***«Давай-давай» - стадия быстрого роста***

При зарождении организации имеется идея, в младенчестве она закладывается в основу деятельности. Как только достигается стадия, когда идея начинает работать, т.е. преодолевается нехватка денежных средств и уровень продаж постоянно растет, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает. Это часто делает основателя и организацию самонадеянными и самоуверенными.

Чем больше успех компании, тем более самоуверенным становится основатель. Он забывает о всех трудностях, которые возникали на стадии младенчества, и видит только возможности для расширения деятельности. При переходе от младенчества к быстрому росту видение будущего компании изменяется от очень узкого взгляда на бизнес до панорамы почти бескрайних возможностей. Каждая возможность - это новый приоритет. Одним из видов патологии на данной стадии развития может быть желание основателя охватить необъятное, т.е. диверсификация может включать даже те сферы бизнеса, о которых он не имеет ни малейшего представления.

Чтобы выжить, организация не должна гнаться за любой возможностью, а четко определять, чем не следует заниматься.

На данном этапе развития компании еще не существует строгих должностных обязанностей, закрепленных за каждым сотрудником. Очень часто они перекрываются, либо могут совмещаться в одном лице. Таким образом, компания организована вокруг людей, а не задач. Основатель на данной стадии пытается делегировать властные полномочия и ответственность, поскольку один уже не может со всем справиться. Но делегирование происходит больше на словах, чем на деле: в действительности принятие любого решения без него не происходит, поскольку он боится потерять контроль.

Для компании характерно реактивное поведение, она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть. Следовательно, она не контролирует окружение, а подчиняется ему. Компания действует методом проб и ошибок. Чем серьезнее ошибка, тем более существенные потери она несет - это может быть потеря доли рынка, важного клиента или денег. В дальнейшем такие действия приводят компанию к кризису. Чем более успешной была деятельность компании, тем более сильный кризис может ее охватить. Для выхода из сложившейся ситуации ей необходимо пересмотреть свою деятельность и создать набор правил и норм, которые будут определять, что можно делать и чего необходимо избегать. На этой стадии одной из наиболее актуальных черт является формирование организационной культуры.

Таким образом, возникает необходимость создания административной подсистемы - перехода от управления по интуиции к более профессиональным действиям. Если этого не произойдет, организация может попасть в ловушку, когда действия основателя могут привести к гибели его же творения. Описанные выше черты являются признаком перехода к следующему этапу - юности.

### **Юность**

На этой стадии развития компания получает свое второе рождение. Если на стадии младенчества она появляется физически, то на стадии юношества перерождается духовно. Это более длительный и болезненный процесс.

Отличительной чертой поведения организации на данном этапе являются конфликты и противоречия. Перечислим некоторые из них: «мы и они» (старые и новые сотрудники), противоречивость целей организаций, несоответствие системы вознаграждения и стимулирования потребностям компании.

Трудность перехода определяется необходимостью одновременного решения трех задач: освоения делегирования полномочий, изменения системы руководства, смещения целей.

Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. У него уже не хватает времени и потенциала управлять организацией в одиночку. Он ощущает необходимость делегирования, но не знает, как его реализовать. Иногда эта проблема решается путем быстрой децентрализации, тем самым каждому дается шанс проявить себя. В других случаях основатель нанимает профессионального менеджера, который должен помочь ему преодолеть кошмар децентрализации, или продает компанию более профессиональным «родителям».

Появление профессионального менеджера приводит к изменению системы руководства компанией. Для нормального функционирования организации ему необходимо создать систему вознаграждений, перераспределить роли и обязанности, а также институционализировать правила и нормы поведения сотрудников.

Подбор менеджера, который по мнению основателя отвечал бы всем необходимым требованиям, часто превращается в длительную череду найма и увольнений. Причиной этого является желание найти «кого-нибудь похожего на нас», но одновременной того, «кто будет делать то, что мы не делаем».

На данной стадии в компании происходит смещение целей - от экстенсивного развития к повышению качества деятельности. Для этого необходимо вовлечение всего персонала в происходящие изменения, поскольку сотрудники по-прежнему находятся на стадии быстрого роста и хотят, чтобы одновременно и часть полномочий была передана им, и поддерживался тот же темп роста. Эти два требования являются взаимоисключающими.

Если систематизация административной деятельности произошла успешно, руководство институционализировалось, организация движется к следующему этапу развития - расцвету.

### ***Расцвет***

Что такое расцвет? Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Основные черты организации на стадии расцвета:

- наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры;
- институционализированы перспективы развития и творчество;
- ориентация на результат - организация удовлетворяет потребности клиентов;
- планирование и следование разработанным планам;
- умение предвидеть;
- осуществляется рост как продаж, так и прибыли;
- создается сеть новых младенческих организаций.

Организация знает, что делает, куда идет и как достичь намеченных целей. Расцвет организации - это не точка, после которой сразу же следует падение, это процесс роста. Он является показателем жизнеспособности организации, способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Если организация не пополняется новыми силами, если она теряет предприимчивость, то организационные ресурсы перестают расти и, в конечном итоге, организационная жизнеспособность достигает определенного уровня - стабилизации, которая является концом роста и началом падения. С этим явлением также тесно связано понятие «кризиса зрелости».

### ***Стабилизация***

Фаза стабилизации - первая стадия старения в жизненном цикле организации. Компания еще сильна, но уже начинает терять гибкость. Происходит потеря духа творчества, сокращаются инновации и уже не поощряются изменения, которые привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат и хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. В таких организациях существует повышенная привязанность и доверие к прошлому. В то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке. Это развивает чувство безопасности, которое может быть безосновательным в длительной перспективе. Творческий подъем и ощущение крайней срочности каких-либо дел изредка возникают, но они кратковременны.

Люди больше времени проводят в офисе, общаясь друг с другом, а не с клиентами или продавцами, как это было в прошлом. Морально-психологический климат становится более спокойным, новые идеи еще высказываются, но волнений по этому поводу уже нет.

Тем не менее, на данном этапе происходят некоторые изменения. Одно из них касается бюджета. Ресурсы на исследования урезаются в пользу расходов на развитие. Бюджеты на маркетинговые исследования уменьшаются для повышения прибыльности компании.

Второе изменение происходит в сфере влияния в организации. Финансисты начинают играть более важную роль, чем люди, которые занимаются маркетингом или исследованиями и разработками. Возвратность инвестиций становится доминирующим индикатором выполнения планов, а различного рода количественные показатели вытесняют гибкое концептуальное мышление. Организация еще растет, это видно по увеличению объема продаж, но уже зарождается основная причина падения: истощается дух предпринимательства.

Стабильной организации присущи следующие черты:

- низкий уровень ожидания роста;
- слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий;
- сосредоточение на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее;
- подозрительное отношение к любым изменениям;
- поощрение исполнителей, а не инноваторов;

- в коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с ведением бизнеса.

На этом этапе на первый план выходят межличностные взаимоотношения внутри организаций. Этапы роста организации характеризуются множеством источников конфликтов, помимо межличностных взаимоотношений, и на последние просто не хватает времени. На этапе стабильности, когда динамика изменений невелика, ситуация меняется. Последствия этого процесса начинают проявляться далеко не сразу.

В организациях падение духа предпринимательства сначала приводит к стабилизации, а затем к аристократизму. Признак этого - процесс обострения чувства сам сохранения и дистанцирования от клиентов.

### **Aристократизм**

Для этой стадии жизненного цикла организации характерны следующие признаки:

- деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство;
- акцент в деятельности компании переносится на то, как делаются вещи, а не что делается и почему;
- существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении;
- отдельные лица еще заботятся о жизнеспособности компании, однако в коллективе воцаряется принцип «не гони волну»;
- имеют место небольшие инновации. Корпорация может приобретать другие компании для получения новых продуктов и рынков или пытаясь «купить» предприимчивость;
- организация обладает значительными денежными ресурсами.

Снижение гибкости, которое начинается еще на этапе расцвета, имеет длительное последствие: в конечном итоге способность достигать результаты должна также упасть. В связи с тем, что организация становится менее проактивной по отношению к долгосрочным возможностям, ее способность реагировать на краткосрочные потребности также снижается. Цели компании становятся преимущественно краткосрочными и, соответственно, гарантированные результаты становятся нормой, а ее деятельность приобретает окраску посредственности.

Уменьшение ориентации на долгосрочный результат создает новый стиль организационного поведения; морально-психологический климат становится тяжелым. В расчет теперь берется не что вы делаете, а то, как вы это делаете. Если вы не возмущаетесь, то выживете и можете даже получить повышение, несмотря на то, насколько производительна ваша деятельность.

Организация пытается сохранить тот же уровень прибыли путем повышения цен на свою продукцию, при этом качество последней может оставаться на прежнем уровне или начинать снижаться. Но наступает день, когда цены уже невозможно поднимать. Истинное положение всплывает на поверхность внезапно. Мелкие детали, тонкости уходят, и начинается борьба за выживание не корпорации, а каждого, кто в ней работает. Такое положение говорит о переходе к следующему этапу старения - ранней бюрократизации.

### **Ранняя бюрократизация**

Для данной стадии типичные черты организационного поведения таковы:

- акцент делается на том, кто вызывает проблемы, а не на том, что по этому поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека - нет проблемы);
- в организации существует множество конфликтов;
- организацию охватывает паранойя;
- внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху.

В результате полного упадка, который произошел в организации, начинается поиск виновного во всех бедах. Главное отличие аристократической организации от организации, находящейся на стадии ранней бюрократизации, - это управленческая паранойя. Если состояние аристократизма - это затишье перед бурей, когда люди улыбаются и пожимают друг другу руки, то на этапе ранней бюрократизации начинаются открытая борьба и обвинения друг друга во всех грехах, вместо того чтобы сообща искать выход из

создавшейся ситуации. В конечном итоге это может привести к банкротству и гибели компании.

Предприниматели приходят и уходят, а администраторы остаются, компания превращает сама себя в оплот бюрократии с единственным акцентом на правила и нормы и без очевидной ориентации на результаты и удовлетворение потребностей потребителей.

### **Бюрократизация и смерть**

На этом этапе компания не создает необходимых ресурсов самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды, но существует система, правила, предписания и процедуры. Одним из отличительных признаков бюрократии является культ письменного слова. Организация разобщена с окружением и обращена только на себя, связываясь с внешним миром только через узкие каналы (одна телефонная линия, работа только несколько часов в неделю). Существует бессмысленный контроль. Чтобы эффективно работать с такой организацией, потребители должны искать обходные пути, либо пытаться прорваться через систему. Каждый сотрудник обладает лишь некоторой частью необходимой информации, и задача клиента состоит в том, чтобы собрать все это воедино. Но информацией также не обмениваются и различные подразделения организации. Внешне организация напоминает монстра, но на самом деле ее может легко разрушить даже небольшое внезапное изменение.

Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто больше ничего не поручает. Смерть может наступить не мгновенно, если ее поддерживает по каким-то политическим причинам государство. (Это может быть желание сохранить рабочие места и т.д.) Но если компания полностью зависит от клиентов, смерть наступает быстро.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. В чем заключается суть теории Адезиза?
2. Что представляет собой этап «Выхаживания»? Какова его характеристика?
3. Что представляет собой этап «Младенчество»? Какова его характеристика?
4. Что представляет собой этап «Быстрого роста»? Какова его характеристика?
5. Что представляет собой этап «Юность»? Какова его характеристика?
6. Что представляет собой этап «Расцвет»? Какова его характеристика?
7. Что представляет собой этап «Стабилизация»? Какова его характеристика?
8. Что представляет собой этап «Аристократизм»? Какова его характеристика?
9. Что представляет собой этап «Ранняя бюрократизация»? Какова его характеристика?
10. Что представляет собой этап «Бюрократизация и смерть»? Какова его характеристика?

## **Тема 6. Основы теории принятия управленческих решений**

1. Понятие управленческих решений и их классификация
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
3. Стадии и этапы принятия решений.
4. Методы принятия управленческих решений.

- 1 -

**Управленческое решение** – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации. Акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.

Управленческие решения служат составной частью любой функции процесса управления и пронизывают всю управленческую деятельность – от формулировки цели до момента ее достижения. Решение – основной продукт труда менеджера. От эффективности управленческих решений зависит успех дела. Поэтому каждое управленческое решение должно быть научно обосновано и своевременно принято, соответствовать ситуации и законодательным актам, отвечать объективным условиям развития предприятий торговли,

обеспечивать наиболее полное достижение поставленной цели и рациональное использование ресурсов.

Управленческие решения реализуются в форме приказа, распоряжения, указания, инструкции, деловой беседы, контракта, плана, положения, правила и т.п.

### **Классификация управленческих решений.**

Управленческие решения классифицируются по разным признакам:

#### I. По характеру исходной информации:

1) В условиях определенности (полной информации), когда менеджер может принять правильное решение благодаря тому, что ему точно известны последствия выбора любого из имеющихся вариантов и (или) он более или менее уверен в результатах каждого решения.

Например: выбирая банк для хранения денег, знаем, какой процент предлагает каждый банк и сколько можно заработать. Это условие нехарактерно для ситуаций, в которых принимается большинство управленческих решений. Оно скорее идеально, чем реально.

2) В обстановке риска.

3) Неопределенности (неполной информации) – максимум, что может сделать менеджер – определить вероятность успеха для каждого варианта решения.

Риск – действие на удачу, в надежде на благоприятный исход. Угроза потери материальных, финансовых, кадровых ресурсов и резервов, имиджа.

Организационное решение – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

Цель организационного решения – движение к поставленным перед организацией задачам.

#### II. По принципам выработки решений:

1) Запрограммированные (число альтернатив ограниченно, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией). Некоторые проблемы просты. Цель лица принимающего решения, ясна: проблема знакома, а информация о ней четкая и имеется в полном объеме – такие ситуации называются структурированными проблемами (например: желание покупателя вернуть покупку в магазин, задержка поставщиком важной поставки, желание студента выйти из аудитории). Для решения структурированных проблем менеджеры обращаются к привычным процедурам (серия последовательных действий) и правилам (четкие указания, что следует и не следует делать менеджеру).

2) Незапрограммированные – принимаются в новых ситуациях (решения по выбору цели, улучшению продукции, усовершенствованию структуры, как усилить мотивацию). Например: выбор архитектора при проектировании здания для офиса компании, следует ли инвестировать средства в новую технологию, не стоит ли сократить убыточное подразделение предприятия, о расширении ассортимента товаров и выборе новых поставщиков.

#### III. По методам решения проблем:

1) Интуитивные решения – руководитель просто делает выбор, не взвешивает «за» и «против», по интуиции. К ним склонны менеджеры с большим стажем управленческой работы.

2) Решения, основанные на суждениях – выбор на основе глубоких профессиональных знаний и накопленного опыта. Опираясь на здравый смысл, менеджер выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

3) Рациональные решения – не зависят от опыта и стажа работы менеджера, в основе лежит глубокий анализ и синтез всех явлений и процессов, происходящих в организации.

4) Решения, основанные на комбинации подходов (наибольший эффект) – сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера и использование научного подхода с его современными технологиями выработки и принятия управленческих решений.

В зависимости от личности руководителя – различный характер решений. Менеджер уравновешенный, спокойный, критичный к себе – принимает уравновешенные или осторожные решения. Недоверчивые, скептически настроенные – инертные решения, холерики легко генерируют идеи и принимают импульсивные и рискованные решения.

**IV. По частоте принятия:**

- 1) Одноразовые (случайные);
- 2) Повторяющиеся.

**V. В зависимости от того, в какой сфере деятельности организации решаются проблемы:**

- 1) Производственные (технические и технологические);
- 2) Сбытовые и снабженческие;
- 3) Финансовые, плановые, кадровые и другие.

**VI. По формам принятия:**

- 1) Единоличные (принимаются руководителем без обсуждения с другими лицами);
- 2) Коллегиальные (проблему обсуждают специалисты, но решение формируется руководителем, он же несет ответственность за принятое решение);
- 3) Коллективные (коллективом или на основе голосования, ответственность лежит на всем коллективе);

**VII. В зависимости от инстанции, в которой принимается решение:**

- 1) Высшего уровня;
- 2) Среднего уровня;
- 3) Низшего уровня.

**VIII. Дифференциация по предмету выделяет:**

- 1) Концептуальные решения (определяют принципиальные аспекты развития предприятия) относятся к высшему менеджменту;
- 2) Исполнительские (носят рутинный характер) осуществляются аппаратом среднего и нижнего звена.

**IX. По решаемым задачам:**

- 1) Информативные (имеют целью оценить получаемую информацию);
- 2) Организационные (призваны установить необходимую структуру управления);
- 3) Оперативные (решения на действия «как действовать?»)

**X. По широте охвата:**

- 1) Общие (касаются всех сотрудников);
- 2) Узкоспециализированные.

**XI. По жесткости регламентации:**

- 1) Контурные (лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов реализации решений);
- 2) Структурированные (предполагают жесткое регламентирование действия подчиненных, инициатива с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов);
- 3) Алгоритмические решения (предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и, практически, исключает их инициативу).

- 2 -

Управленческие решения считаются качественными, если отвечают перечисленным требованиям:

- 1) Минимальное число корректировок.
- 2) Научная обоснованность, компетентность (управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций развития).
- 3) Полномочность (управленческое решение должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его).
- 4) Строгая ответственность (непротиворечивость) – управленческие решения не должны противоречить друг другу.
- 5) Своевременность (оперативность) – задержка решения снижает эффективность управления.

6) Конкретность (исключают разнотечения, точные, ясные, помогают лучше усвоить другие требования, лаконичные и простые в формулировке).

7) Сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение – ответственность должна быть равна полномочиям.

8) Единство распорядительства (решение должно исходить от непосредственного руководителя).

9) Экономичность, эффективность, оптимальность – эффективность – обеспечить достижение намеченных в решении целей при оптимальных затратах ресурсов – в этом суть экономичности. Если соблюдена прямая зависимость между целями, средствами и ресурсами, то принятое решение будет оптимальным.

10) Комплексность – учет всех факторов, благоприятных и неблагоприятных, относящихся к решаемой проблеме; рациональное использование логического мышления и интуиции принимающего решение лица, математических методов и вычислительной техники при формировании и выборе решения.

11) Реальность – управляемое решение должно разрабатываться и приниматься с учетом возможностей организации, ресурсы должны быть достаточными для его реализации.

- 3 -

Управленческие решения рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

В каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой деятельности, её структурой, внутренней культурой и так далее. Тем не менее, существует общая технология процесса принятия решений. Она используется в любой организации и проходит 3 стадии:

**1.Подготовка решения.** На этой стадии проводится анализ ситуации, включающий поиск, сбор и обработку информации, выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

**2.Принятие решения.** Осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, отбор критериев выбора оптимального решения, выбор и принятие наилучшего решения.

**3.Реализация решения.** Принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые корректизы и даётся оценка полученного результата от выполнения решения.

#### **Этапы принятия рационального решения:**

**1. Диагностика проблемы.** Основным элементом каждого процесса принятия решения является проблема, которая всегда связана с совокупностью условий или факторов, которые создают определённую ситуацию, оказывающую влияние на деятельность организации. Проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Как проблему можно рассматривать потенциальную возможность (например, активный способ повышения эффективности работы). Первая фаза диагностики проблемы – осознание и установление причин затруднений или имеющихся возможностей (обычно этими причинами бывают – низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, высокие издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров).

*Пример:* часто неразлучны чрезмерные издержки и низкая прибыль.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю информацию.

**2.Формулировка ограничений и критериев принятия решения.** Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен оценить реальные возможности организации, определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей.

Общие ограничения:

- Нехватка средств;
- Недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт;
- Неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам;
- Потребность в новых технологиях (дорогая технология);
- Острая конкуренция;
- Законы и этические соображения;
- Пределы полномочий менеджера.

В дополнение к ограничениям, руководитель должен определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативы, их принято называть критериями принятия решений.

Пример: выбор поставщика хлеба. Критерий стоимости – не дороже 10 рублей; критерий экономичности – расходы на транспорт не более 50 рублей; критерий вместимости машины; критерий качества.

**3.Определение альтернатив.** На третьем этапе – формулирование набора альтернатив. Выбирают решение, которое позволит снять проблему. Требуется глубокий анализ каждого приемлемого варианта решения. Если вернуться к нашему примеру, то вы теперь стоите перед выбором нескольких поставщиков, которые по вашему мнению, удовлетворяют вашим критериям. Отобрав альтернативы, необходимо их оценить.

#### **4.Оценка альтернатив:**

- Определяются достоинства и недостатки каждого варианта и возможные общие последствия.
  - Каждую альтернативу сравнивают со стандартом. Если какая – либо из них не может удовлетворить одному или нескольким вами установленным критериям, её дальше нельзя рассматривать как реалистичную альтернативу.

В бизнесе прибыль – неизменная потребность и высший приоритет, поэтому решения можно представить в денежном выражении и в виде оценки их воздействия на прибыль. Немаловажно при оценке возможных альтернатив спрогнозировать результат на будущее.

**5.Выбор альтернативы.** Менеджер выбирает альтернативу с наиболее благоприятными последствиями, то есть оптимальное решение. Принятое решение оформляется в виде документа или устного распоряжения: приказа, протокола, постановления, акта, инструкции.

**6.Реализация принятого решения.** Реальная ценность управленческого решения становится очевидной только после его осуществления. Уровень эффективности осуществления управленческого решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Необходимо убеждать тех, кто будет исполнять решение, что оно является правильным. Но подход вроде «прав я или не прав, но начальник я», сегодня в мире образованных людей не срабатывает. Шансы на эффективную реализацию возрастают, когда причастные к решению проблемы люди вносят свою лепту и верят в то, что делают.

**7.Контроль за ходом реализации решения.** Происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с ожидаемыми. Устанавливается обратная связь между управляющей и управляемой подсистемами. Происходит корректировка (выявляются отклонения и вносятся поправки).

#### ***Ошибки, которые не следует допускать при принятии решений:***

- 1.Отодвигать принятие решения, пока для подготовки не останется времени (необдуманное решение);
- 2.Закрывать глаза на возможные последствия или не думать о них («слепое» решение);
- 3.В качестве критерия использовать свою выгоду, не беспокоиться о других. (эгоистическое решение);
- 4.Решать только по вдохновению («гениальное» решение);
- 5.Решать на основе симпатий, настроений, отбрасывая рациональные соображения (эмоциональное решение);
- 6.Считать себя непогрешимым и отказываться от советов («самодовольное» решение);

7. Не желать учиться на ранее принятых решениях, совершая одни и те же ошибки («упрямое» решение).

*На процесс принятия и реализацию решения влияют следующие факторы:*

- ценностные ориентации руководителя (перекос в сторону экономики, политики и науки в противовес социальным и этическим аспектам; либо он считает приоритетным получение прибыли, либо на первое место выступает человеческий фактор и так далее);
- опыт;
- компетентность;
- способность к риску;
- поведенческие факторы;
- личностные пристрастия;
- барьеры восприятия информации.

- 4 -

Условно выделяют три метода:

**I. Неформальные методы (эвристические)** – основываются на аналитических способностях менеджеров. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. Базируется в основном на интуиции менеджера, их преимущество – оперативность; недостаток – принятие ошибочного (неэффективного) решения, так как интуиция может подвести.

Для неформальных методов используются источники:

- 1) **Верbalная (устная) информация** – наиболее часто используется при анализе внешней среды. Источники: радио- и телепередачи, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в профессиональных организациях, от юристов, бухгалтеров и финансовых ревизоров, консультантов.
- 2) **Письменная информация** – источники: газеты, торговые журналы, информационные бюллетени, профессиональные журналы, годовые отчеты.
- 3) **Промышленный шпионаж** – получение информации незаконным путем (сбор данных о действиях конкурентов с последующим использованием для переформулирования целей организации).

## **II. Коллективные методы обсуждения и принятия решений.**

Основные моменты:

1) Определяется круг лиц – участников данной процедуры;

2) Главные критерии формирования такой группы:

- Компетентность;
- Способность решать творческие задачи;
- Конструктивность мышления;
- Коммуникабельность.

3) Формы групповой работы: заседание, совещание, работа в комиссии и другое.

Наиболее распространенным методом коллективной подготовки управленческих решений являются: «Мозговая атака» или «Мозговой штурм» (совместное генерирование идей и последующее принятие решений). Применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки ее решения.

Существует два способа проведения «Мозговой атаки» - устный и письменный. Предпочтение отдается устному, так как он занимает меньше времени, но письменный способ – более основательен.

Разновидность метода «Мозгового штурма» - мнение жюри. Суть: к обсуждению проблемы привлекаются специалисты различных сфер деятельности, взаимодействующих между собой (например: к решению о выпуске нового товара привлекаются менеджеры производственного, коммерческого и финансового подразделений фирмы). Применение метода способствует генерированию новых идей и альтернативных вариантов.

Метод «Дельфы» (название от греческого города «Дельфа», прославившегося жившими там мудрецами – предсказателями будущего) - это многоуровневая процедура анкетирования. После каждого тура данные дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Методы экспертных оценок – исследование сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческих решений лицами, обладающими специальными знаниями и опытом, с целью получения выводов, мнений, рекомендаций и оценок. Экспертное заключение оформляется в виде документа, в нем фиксируются хозяйствственные исследования и его итоги, например, применяется: при прогнозировании тенденций развития торговой системы, при оценке альтернативных вариантов решения.

### **III. Количественные методы.**

В основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки с помощью компьютера больших массивов информации.

1) *Анализ временных рядов* – основан на допущении, согласно которому, случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение в оценке будущего. Данный метод анализа часто используется для оценки:

- спроса на товары и услуги,
- оценки потребности в товарных запасах,
- прогнозирования структуры сбыта,
- потребности в кадрах.

2) *Причинно-следственное моделирование*. Наиболее хитроумный и математически сложный количественный метод. Это попытка спрогнозировать то, что произойдет в подобных ситуациях, путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными.

Пример: прогнозирование спроса – уровень личных доходов, демографические изменения, появление новых конкурентов и др.

3) *Теория игр* – метод моделирования, оценки воздействия принятого решения на конкурентов (изначально разработали военные, чтобы в стратегии учесть действия противников).

Пример: если с помощью теории игр руководство торговой фирмы приходит к выводу, что в случае повышения цен на товар конкуренты не сделают того же, то целесообразно отказаться от решения повысить цены, чтобы не попасть в невыгодное положение.

1) *Математическое моделирование*. Применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое управленческое решение? Приведите примеры управленческих решений.
2. Как классифицируются управленческие решения?
3. Какие требования предъявляют к управленческим решениям?
4. Какие стадии принятия решения существуют?
5. Какие этапы принятия рационального решения существуют?
6. Какие методы принятия решения могут быть применены? В чем их суть?

## **Тема 7. Стратегический менеджмент**

1. Понятие и сущность стратегического управления
2. Принципы, процесс, анализ и оценка стратегического управления

**Стратегическое планирование** представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, существует четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

**Распределение ресурсов.** Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких, как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

**Адаптация к внешней среде.** Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

**Внутренняя координация.** Она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

**Осознание организационных стратегий.** Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Слово стратегия произошло от греческого – «искусство генерала». Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно «искусство генерала» позволило Александру Македонскому завоевать мир.

**Стратегия** представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Высшим руководством должно быть принято несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, которые должны быть понятны всем членам коллектива. Но стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в современном мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, открывает перспективу для организации.

Процесс стратегического планирования состоит из следующих составляющих:

- *миссия организации* – четко выраженная причина существования организации;
- *цели организации* вырабатываются для осуществления миссии организации;
- *оценка и анализ внешней среды*: руководство вначале изучает внешнюю среду, а потом оценивает;
- *управленческое обследование сильных и слабых сторон организации* (факторов внутренней среды);
- *анализ стратегических альтернатив*: перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание;

- *выбор стратегии*: при анализе хозяйственного портфеля проводится сравнение доли фирмы или ее изделий на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности (матрица БКГ);
- *реализация стратегии*,
- *оценка стратегии*.

На оценке стратегии процесс стратегического планирования не заканчивается, поскольку оценка стратегии необходима для того, чтобы подкорректировать цели организации и более четко определить ее миссию.

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Тем не менее формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организаций.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Многие исследования ясно показывают, что планирование приносит пользу. Эти исследования указывают на сильную положительную корреляцию между планированием и успехом организаций. Формулирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему. Если всем руководителям следует в той или иной степени заниматься формальным стратегическим планированием, то составление стратегических планов для всей организации является в первую очередь обязанностью высшего руководства. Руководители среднего и низшего звеньев участвуют в этой работе, предоставляя соответствующую информацию и обеспечивая обратную связь.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое стратегическое планирование?
2. Какие виды управленческой деятельности входят в стратегическое планирование?
3. Из чего состоит стратегическое планирование?
3. Что такая стратегия?

#### **Тема 8. Мотивация и контроль**

1. Понятие контроля и его основные этапы.
2. Характеристика эффективного контроля.
3. Понятие Мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

- 1 -

**Контроль** – это управленческая функция, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы предприятия; процесс, обеспечивающий достижение фирмой поставленных целей.

Контроль устанавливает степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы управления, реально достигнутых результатов и целей запланированным, выявляет отклонения и их причины. Контроль называют также обратной

связью. Воздействуя на объект управления, получают информацию о новом состоянии. Цель контроля состоит не в том, чтобы «поймать», «уличить», «схватить», главное – оказать работникам помощь в осуществлении желательной линии поведения. (Сущность контроля – приложение № 10).

Необходимость контроля (назначение):

- Исчезает неопределенность.

Никакие тщательно разработанные планы и программы не смогут учесть всё, что нужно. Контроль нужен для того, чтобы корректировать деятельность фирмы и устранять неопределенность:

- изменение законов
- специализация и разделение труда
- изменение технологии
- неправильно выбранная структура
- конкуренция
- человеческие ресурсы
- Предупреждение возникновения кризисных ситуаций.

Ошибки и проблемы, возникающие в работе, переплетаются, если их вовремя не исправить, с помощью контроля можно фиксировать ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

(Если Вы неверно застегнули верхнюю пуговицу пиджака, то неверно будут застегнуты и все остальные).

- Поддержание успеха.

Контроль выявляет не только ошибки, но и успех. Он помогает определить, какие именно направления деятельности наиболее эффективны.

Контрольный «Грезубец»:

1.Предварительный контроль – ведется до начала работы. Это договоры, стандарты, должностные инструкции. Предварительно контролируются ресурсы – человеческие, материальные, финансовые.

2.Текущий контроль – измеряются фактические результаты работы, идет информация, работает обратная связь с исполнителями, корректируются отклонения.

3.Заключительный контроль – фиксируют итоговые результаты, оцениваются движение к цели и отклонения, определяются санкции (вознаграждение или наказание).

Требования к контролю:

1. Стратегическая направленность;
2. Ориентация на результаты;
3. Соответствие делу;
4. Своевременность;
5. Гибкость;
6. Простота;
7. Экономичность.

### **Виды контроля и их характеристика**

**1. Общий** - контроль управляемой системы в целом.

**2. Функциональный** - контроль отдельной функции или отдельного подразделения, отдельного участка.

**3. Предварительный** - осуществляется до фактического начала работы. Само планирование и создание организационной структуры позволяют осуществить предварительный контроль. Строгое соблюдение правил и процедур при выработке планов, четкое составление должностных инструкций, эффективное доведение формулировки целей до подчиненных – всё это способ убедиться, что планы будут реализованы, а структура будет работать, как задумано.

Предварительный контроль используется по отношению:

- К человеческим ресурсам. Устанавливается минимально допустимый уровень образования, стаж работы в данной области, анализируются деловые и профессиональные

знания и навыки: (знание ПК), необходимые для выполнения тех или иных должностных обязанностей. При приеме на работу с кандидатом проводится собеседование, выявляется, насколько его характеристики соответствуют необходимым требованиям и др.

• В отношении материальных ресурсов – вырабатываются стандарты допустимого качества поступающих материалов; тщательно выбираются поставщики для заключения договоров; проверка качества товаров, обеспечение товарных запасов на уровне, достаточном для избежания дефицита, проведение техосмотра оборудования и инвентаря.

• По отношению к финансовым ресурсам – проработка финансовых вопросов на стадии составления финансового плана (бюджета) дает уверенность, что организация в процессе работы будет иметь достаточные средства. Бюджет дает ответы на вопросы: Сколько? Какие средства? (наличные или безналичные) потребуются предприятию.

На стадии **предварительного контроля**, возможно, выявить отклонения от стандартов и норм в различные моменты. Предварительный контроль имеет две разновидности:

• **Диагностический** – контроль, включающий такие категории как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке;

• **Терапевтический** – позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

**4. Текущий контроль** – осуществляется в ходе проведения работ. Это регулярные проверки подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию планов, инструкций.

Объектом текущего контроля являются подчиненные, а субъектом – их начальники.

Задача этого контроля - своевременно выявить и скорректировать отклонения от заданных параметров, возникающие в ходе работы.

Текущий контроль основан на обратных связях (начальник обнаружил ошибки в работе подчиненных и сообщил им, что их работа неудовлетворительна, в результате подчиненные исправили ошибки и усилили внимание к выполнению операций).

Таким образом, контроль дает возможность своевременно реагировать на меняющие факторы.

Пример: Поступают жалобы от покупателей на имеющиеся сбои в продаже молочной продукции. Директор магазина, проведя текущий контроль, приходит к выводу, что зав. отделом неправильно составляла заявки поставщику, предлагает её больше внимания уделить этому вопросу.

Заведующему отделом изучает спрос покупателей по отдельным наименованиям данной группы товаров, и появляются более обоснованные заявки. Покупатель благодарен, работники отдела должны быть вознаграждены.

Появились конкуренты, принятые новые законы, изменилась технология – все это отклонения, на которые система должна реагировать. Другое название текущего контроля – оперативный.

**5. Промежуточный** - контроль в середине выполнения задачи или работы.

**6. Заключительный (финальный)** – осуществляется после выполнения работы. Фактически полученные результаты сравниваются с установленными ранее. Этот вид контроля предупреждает повторение ошибок в будущем, позволяет, сравнить, насколько реальны были планы и определить результативность. Роль заключительного контроля – дает информацию для дальнейшего планирования, способствует мотивации.

**7. Плановый** – контроль, осуществляемый в плановом порядке (например, ежемесячно, ежеквартально)

**8. Внезапный** – при поступлении негативных сигналов из внутренней среды предприятия (жалобы на опоздания сотрудников, они не выполняют свои должностные обязанности, чаепития, перекуры в рабочее время).

**9. Внутренний контроль** – обеспечивающий нормальную работу предприятия, осуществляемый его силами. ( Достижение плановых показателей, бухгалтерский контроль –

соблюдение правил отчетности, точное отражение в ней операции, строгое соблюдение сотрудниками решений руководства).

**10. Внешний контроль** осуществляют специалисты со стороны и сторонние организации (Роспотребнадзор, Аудит, Налоговая инспекция и другие).

- 2 -

В процессе контроля можно получить ответ на следующие вопросы:

Чему мы научились? Что в следующий раз делать иначе? В чем причина отклонений от намеченного? Какое воздействие оказал контроль на принятие решений? Было ли воздействие контроля позитивным или негативным? Какие выводы следует сделать для выработки новых целей?

В процессе контроля выделяются следующие этапы:

**I. Выработка стандартов и критериев.** В качестве стандартов используются цели, которые являются конкретными, поддаются измерению и имеют временные границы. Такие цели разрабатываются в форме показателей результативности, которые позволяют сопоставить реально сделанную работу с запланированной. Например, по прибыли - в 2010 году получить прибыль в 10 миллионов рублей, повысить производительность труда на 15 % в течение 6 месяцев, объему продаж.

Показатели результативности точно определяют то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей.

Некоторые важные цели не поддаются количественному выравниванию напрямую, например, повышение степени удовлетворенности работой. В таком случае проводится различные обследования и опросы, происходит косвенное выражение целей через другие показатели, - в нашем примере это количество увольнений.

**II. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.** Данный этап включает 4 стадии.

*1 стадия.* Определение масштаба допустимых отклонений и принцип исключения.

Контроль должен быть экономически эффективным, то есть преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на её функционирование (затраты состоят из затрат времени менеджера и др. работников на сбор, передачу, анализ информации; на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля; затрат на хранение, передачу и поиск информации). Это достигается использованием метода управления по принципу исключения – его суть система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Для этого руководство решает важную задачу - устанавливает масштаб допустимых отклонений, если обнаруживаются отклонения, которые не выходят за рамки этого масштаба, то такие отклонения не вызывают тревоги. Пример. Универсам, совершающий продажи на сотни млн. руб. Предположим, что его цель в наступающем году добиться уровня продаж 365 млн. руб., или 7 млн. руб. в неделю. Если объем продаж во вторую неделю января составит 6,8 млн. руб., то у него мало поводов для тревоги, т.к. для него это всего лишь незначительное отклонение от стандарта. Но такая нехватка (200 тыс. руб.) сделала бы банкротом обычного среднего торговца.

*2 стадия.* Измерение результатов.

Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля, позволяющий установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты. Важно правильно выбрать единицу измерения, установить частоту измерений. Это определяется спецификой вида деятельности, подлежащей контролю. Единица измерения должна быть такой, чтобы её можно было преобразовать в единицы, в которых выражен стандарт (если стандарт – прибыль, то измерение в денежных единицах или в процентах). В зависимости от формы выражения стандарта; (увольнения с работы – измерения в процентах).

*3 стадия.* Передача и распространение информации.

Необходимо довести до сведения соответствующих работников фирмы установленные стандарты и достигнутые результаты. Информация должна быть точной,

поступать вовремя и доводиться в удобной форме. Стандарты должны быть поняты сотрудниками.

**4 стадия.** Оценка информации о результатах.

Менеджер определяет степень необходимости и важности полученной информации.

**III этап. Принятие необходимых корректирующих действий.**

Такими действиями могут быть:

1. Невмешательство в работу (ничего не нужно предпринимать – так как фактические результаты совпадают со стандартами). «Кашу маслом не испортишь – не для менеджера».

2. Установление отклонений (установить причины отклонений и добиться возвращения к правильным действиям). Это происходит через изменение некоторых внутренних переменных. Пример: избегать решений с кратковременной выгодой и преимуществами, но в перспективе с большими потерями. Синица в руках вместо журавля в небе не самое лучшее.

3. Изменение стандартов в результате их пересмотра.

Предусматривает пересмотр планов, а, следовательно, и стандартов, которые могут оказаться нереальными, поскольку они основываются на планах, а планы – это лишь прогнозы на будущее. Бывает так, что в процессе реализации плана становится ясно, что планы составлены слишком оптимистично и требования стандартов выполнить практически невозможно, это сводит на нет мотивацию. Поэтому стандарты пересматриваются в сторону понижения. Контроль может выявить необходимость пересмотра стандартов в сторону повышения – в успешно работающих организациях.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные **требования и критерии**:

1. Эффективность контроля;
2. Эффективность влияния на людей;
3. Выполнение задач контроля;
4. Определение границ контроля.

**Недопустимые формы контроля.**

1. Контроль «по случаю», т.е. как следствие какой-либо оплошности;
2. «Тотальный» контроль, делающий сотрудников несамостоятельными;
3. Скрытый контроль – некорректен, унизителен;
4. Контроль – проформа (формальный);
5. Контроль как проявление общего недоверия;
6. «Поверхностный» контроль;
7. Контроль с целью найти «козла отпущения».

**Рекомендации по повышению эффективности контроля.**

1. Установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками.
2. Обсуждать с сотрудниками ожидаемые результаты;
3. Устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;
4. Избегать чрезмерного контроля;
5. Вознаграждать за достижение стандарта.

- 3 -

**Мотивация** – (от фр. Motif – побуждение) побуждение к активной деятельности субъекта (личности, соц. группы), связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности.

Мотивация складывается из трех взаимодействующих и взаимозависимых элементов: потребности, побуждение, вознаграждение.

- Потребности (первичные и вторичные),
- Стимулы (принуждение, материальное и моральное поощрения),
- Вознаграждение (внутреннее и внешнее).

Люди работают ради чего-то. Одни стремятся к деньгам; другие – к славе; третьи – к власти; четвертые – просто любят свою работу. Эти и другие обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности, называются мотивами, а их применение – мотивацией.

**Мотивация** – процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей и целей организации (в бизнесе – это нахождение способов побудить людей работать целенаправленно и эффективно).

**Мотив** – это то, что вызывает определенные действия человека.

Менеджеру надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и как их вызывать (вариант торговой сделки: «я даю тебе, что ты хочешь, а ты мне, что я хочу»).

**Потребности** – ощущение человеком физиологически или психологически недостатка чего-либо (осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию).

Потребности различаются в зависимости от возраста работников, вида трудовой деятельности, уровня образования и профессиональной подготовки, от природно-климатических условий, национальных особенностей, традиций, обычая, черт характера, семейного положения.

**Потребности:**

- Первичные (физиологические). Заложены генетически: пища, вода, тепло, отдых и другое.
- Вторичные (психологический по природе характер). Возникают в ходе познания и обретения жизненного опыта, их называют социальными – потребность в успехе,уважении, власти, принадлежности к чему-либо или кому-либо.

**Стимул** – внешний фактор, побуждающий к труду (принуждение, материальное и моральное поощрение). Стимулирование отличается от мотивации – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование (материальное и моральное стимулирование).

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

**Вознаграждение** – это все, что человек считает ценным для себя. Ценности у людей специфичны.

Пример № 1. Чемодан, полный сто долларовых банкнот воспринимается большинством цивилизованных людей очень ценным вознаграждением, а для членов, например, филиппинского племени, сам чемодан представляет большую ценность, чем деньги.

Пример № 2. Весьма состоятельный человек, считает несколько часов искренне дружеских отношений более ценным для себя, чем крупная сумма денег. Менеджеры используют:

**Внешние вознаграждения** (даются организацией) – денежные выплаты (зарплата); продвижение по службе; служебный статус и престиж (личный кабинет); похвала и признание; дополнительные льготы (дополнительный отпуск, служебный автомобиль и др.).

**Внутренние**, получаемые посредством работы (чувство успеха, содержательности и значимости работы; самоуважение, дружба и общение в процессе работы).

Администрация должна установить, каковы потребности ее работников, чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения.

Люди работают ради чего-то: ради денег, славы, власти, любви к работе. Эти и другие обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности, называются мотивами, а их применение – мотивация.

**Содержательные теории мотивации.** Теории содержания анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию, при этом значительное внимание уделяется структуре потребностей, их содержанию и тому, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности.

**Иерархия потребностей по А. Маслоу** (40-е годы XX века). Иерархическая теория, предложенная в 40-е годы 20 века американским психологом Абрахамом Маслоу,

утверждает, что пять основных типов потребностей образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека.

Пирамида потребностей. Потребности первого и второго уровней (физиологические, безопасности) - являются первичными (базовыми), связанными с обеспечением выживания в окружающей среде. Потребности 3 – 5 уровней (социальные, уважение, самореализация) – являются высшими (вторичными).

Согласно концепции А. Маслоу, потребности более высокой ступени возникают и начинают выступать мотивирующим фактором, если удовлетворены, хотя бы частично, потребности предыдущей ступени. Люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, а движутся вверх, изменяя значимость для себя тех или иных потребностей.

Самореализация – это высшая степень мотивированности человека; это желание и волевые усилия, которые прилагает человек для того, чтобы стать тем, кем он может и хочет стать. Самореализоваться – значит достичь максимума своего потенциала.

Не каждый человек может попасть на высший уровень мотивированности потому, что:

- часто не знает своих способностей, предназначения или таланта;
- знает о своих способностях, но не хочет трудиться для их развития (слабая воля);
- знает о своих способностях, но не может трудиться для их развития из-за ряда причин (материальных затруднений, физических недостатков, болезней и др.).

Иерархическая структура потребностей А. Маслоу не является строгой. Жизнь показывает, что относительная значимость различных потребностей у людей может меняться, жизненные ситуации заставляют выступать на первый план то одни, то другие потребности. В теории Маслоу не удалось учесть индивидуальные особенности людей.

#### Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда (70-е годы XX века).

Мак-Клелланд – американский теоретик считал, что поведение человека обуславливают три потребности: власть, успех и причастность, при этом Мак-Клелланд рассматривал указанные потребности как приобретённые под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения. Эти потребности не располагаются иерархично, а взаимовлияют друг на друга.

Потребность власти – желание воздействовать на других людей. Испытывающие такую потребность чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, отстаивающие свои позиции, не боящиеся конфронтации. Они требуют к себе повышенного внимания. Их часто привлекает управление, так как даёт возможность проявить и реализовать себя. Этим людей надо заблаговременно готовить к занятию управленческих должностей.

Потребность успеха ( достижения) – удовлетворяются процессом доведения работы до успешного завершения. Люди подобного типа рисуют умеренно, любят брать на себя личную ответственность за поиск решения проблемы. Поэтому их нужно мотивировать, ставя перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможности неудачи, делегировать им достаточные полномочия для проявления инициативы в решении предложенных задач; регулярно и конкретно их поощрять в соответствии с достигнутыми результатами.

Потребность в причастности – люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Эти люди будут привлечены такой работой, которая даёт им возможность общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты, или же уделять этим людям больше времени и своего внимания.

#### Двухфакторная теория Ф. Герцберга (II половина 50-х годов XX века).

Американский учёный Фредерик Герцберг выделил две группы факторов потребностей, влияющих на мотивацию:

1. Гигиенические (внешние по отношению к работе), снимающие неудовлетворенность работой – достаточная заработка, психологический климат, условия работы, степень контроля за работой.

**2. Фактор мотивации (внутренние, присущие самой работе) – возможность роста, признание, продвижение по службе, успех, работа сама по себе.**

Гигиенические факторы не дают развиться чувству неудовлетворённости у работника, но сами по себе не являются факторами мотиваторами. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов II-ой группы.

Чтобы эффективно выполнять функцию мотивации, менеджеры должны понимать существующие теории трудовой мотивации, их сегодня насчитывается несколько десятков.

### **Процессуальные теории мотивации:**

Суть этого подхода в том, что мотивация возникает и может изменяться в процессе какого-либо действия (труда), она инициируется этим процессом, ожиданиями индивида, изменением ситуации. Процессуальные теории мотивации акцентируют внимание на процессе мотивации. Процесс мотивации раскрывается в теориях, объясняющих, почему люди готовы осуществлять определённые действия, затрачивая большие или меньшие усилия.

#### **Теория ожидания Виктора Врума.**

Основное содержание теории состоит в том, что мотивация определяется ожидаемым результатом деятельности, ожидаемым вознаграждением и ожидаемой ценностью вознаграждения. Человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счёт своих потребностей или достижения цели.

**Мотивация = Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты ? Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение ? Ожидаемая ценность вознаграждения (валентность).**

Если значение любого из этих факторов мало, то будет слабой и мотивация и низки результаты труда.

Вывод: валентность низка, значит, мотивация будет ослабевать.

Так как разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Руководство должно сопоставить предложенное вознаграждение с потребностями сотрудников и привести в соответствие.

Наиболее эффективно мотивация работает тогда, когда люди верят в обязательное достижение цели в случае приложения определенных усилий. Если сотрудником возможность достижения цели оценивается не высоко, следовательно, эффективность резко падает.

#### **Теория справедливости (равенства) Стейси Адамса.**

Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Несправедливое по их оценкам вознаграждение приводит к психологическому напряжению. Если человек считает свой труд недооценённым, он будет уменьшать затраченные усилия. В этом случае необходимо мотивировать данного работника – или изменить уровень затрачиваемых усилий либо получаемое вознаграждение. Некоторые организации держат сумму выплат в тайне. Но это не решает проблему, т.к. люди начинают подозревать несправедливость даже там, где её на самом деле нет. На практике менеджер должен рассказывать, объяснять, почему существует разница в вознаграждениях.

#### **Модель Портера – Лоулера (синтез теории ожидания и теории справедливости).**

Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что определённый уровень усилий действительно повлечет за собой соответствующий уровень вознаграждения. В модели взаимосвязаны основные переменные: усилие индивида, полученные результаты, вознаграждение (внутреннее и внешнее), осознание своей роли в процессе труда, особенности конкретного человека, степень удовлетворения и самоуважения.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое контроль?
2. Какие виды контроля бывают?

3. Какие требования предъявляются к контролю?
4. Какие этапы выделяют в процессе контроля?
5. Что такое мотивация?
6. Дайте определение понятиям стимул, потребность, вознаграждение.
7. Какие теории мотивации относятся к содержательным? Назовите их.
8. Какие теории мотивации относятся к процессуальным? Назовите их.

## Тема 9. Управление рисками

1. Виды рисков: материальный, финансовый, трудовой
2. Управление и защита от повышенных рисков

- 1 -

**Риск** – экономическая категория, характеризующая состояние неопределенности в производственных отношениях, предполагающее получение как положительного, так и отрицательного результата деятельности предприятия.

Чем больше неопределенность при принятии решений, тем больше риск. К причинам неопределенности можно отнести:

- незнание чего-либо (например, законов природы);
- случайность или непредвиденные обстоятельства вмешивающиеся в наши планы;
- противодействие (например, поставщики вовремя не поставили сырье, комплектующие и т.д.).

При риске возможен выигрыш и также возможны потери. Поэтому необходимо знать некоторые правила риска:

- нельзя рисковать большим ради малого;
- нельзя рисковать, когда не уверен в результате;
- нельзя рисковать чужим и т.д.

Потери при возможном риске можно разделить на материальные, трудовые, финансовые.

**Материальные потери** связаны с производственным риском. Причинами производственного риска являются: снижение планируемого объема производства, рост материальных, трудовых и др. затрат. Материальные потери измеряются в стоимостном выражении, т.к. потери, измеряемые в разных единицах не возможно выразить одной.

**Трудовые потери** представляют потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами. Трудовые потери измеряются в человеко-часах, человеко-днях или просто часах рабочего времени. Перевод трудовых потерь в денежное выражение осуществляется путем умножения нормо-часов на стоимость (цену) одного часа.

**Финансовые потери** – это прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг. Кроме того, финансовые потери могут возникать при недополучении или полном неполучении денег из предусмотренных источников, при невозврате долгов, неоплате покупателем поставленной ему продукции, уменьшении выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию (услуги).

- 2 -

Управление и риск – взаимосвязанные компоненты экономической системы. Управление само может выступать источником риска. Все функции управления – планирование, прогнозирование, ориентация, мотивация, контроль – своим внутренним компонентом имеют хозяйственный риск, поскольку принимаемые решения и их реализация происходят в условиях неопределенности. Процесс управления риском может быть разбит на шесть стадий: определение цели, выяснение риска, оценка риска, выбор методов управления риском, применение выбранного метода оценки результатов.

- С точки зрения финансового риска определение цели сводится к обеспечению существования фирмы в случае существенных убытков. В качестве цели могут фигурировать: защита работы предприятия от условий внешней среды или оптимизация внутренней среды.
- Следующим шагом является выяснение риска при помощи сбора различной информации и использования официальных и неофициальных каналов.
- Анализ (оценка) риска. После того, как убыток уже имел место, следующим шагом, следующим шагом будет определение его серьезности.
- Выбор методов управления риском. В соответствии с результатами предыдущих исследований осуществляется выбор того или иного метода управления риском. Возможна также комбинация из нескольких методов.
- Применение выбранного метода – принятие конкретных шагов по применению того или иного метода. Например, если избранным методом является страхование, то этот шаг заключается в покупке страхового полиса. При этом выбираются разные страховые компании в зависимости от их специализации в области страховых рисков, и далее выбирается наиболее оптимальная по времени и цене и обеспечению форма страхового полиса. Кроме страхования управление любым риском включает программу предотвращения и контроля убытков. При этом действует каждая из функций финансового менеджмента (планирование, организация, руководство и контроль).

Высокая степень финансового риска проекта приводит к необходимости поиска путей ее искусственного снижения. Выделяют способы снижения отдельных видов рисков.

- Для предупреждения финансового риска регулярно оценивают платежеспособность предприятия, уменьшение размеров получаемых кредитов, страхование, заключение постоянных кредитных договоров вместо получения разовых кредитов и т.п.
- Методы снижения налогового риска сводятся от уклонения налогов законным путем.
- Для снижения валютных рисков может быть получение кредитов в различных валютах, страхование валютного риска, хеджирование (страхование от возможных потерь при колебании цены товара на рынке реального товара посредством купли фьючерсных контрактов).
- Инвестиционный риск всегда способствует выбору вариантов. Он делится на систематический (связан с общей экономической и политической ситуацией в стране и даже в мире – риск инфляции, падения процентной ставки и др.) и несистематический (риск ликвидности, отраслевой риск, финансовый и др.).

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое риск?
2. Какие виды потерь могут возникнуть в рисковой ситуации? Перечислите их, дайте им определение.
3. Что такое управление рисками?

#### **Тема 10. Управление конфликтами**

1. Природа, типы и причины конфликтов
2. Методы разрешения конфликтных ситуаций
3. Последствия конфликтов

- 1 -

**Конфликт** – столкновение противоречивых или несовместимых сил; противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

Конфликт – это факт человеческого существования, но нигде конфликты не проявляются столь очевидно, как в мире бизнеса. Конфликт, возникающий в организации, называют организационным. Он может принимать множество форм: конфронтация, спор, диспут и т.д.

В основе любого конфликта лежит ситуация, изменение которой может привести к прекращению данного конфликта или к началу нового. Таким образом, конфликт может быть функциональным (полезным) и дисфункциональным (снижающим производительность труда, личную удовлетворенность).

Существует четыре основных типа конфликтов:

- **Внутриличностный конфликт.** Возникает тогда, когда к одному человеку предъявляют противоречивые требования (пр. человек не собирался работать в субботу, а менеджер его заставлял).
- **Межличностный конфликт.** Самый распространенный тип конфликта, люди с разными характерами, темпераментами не в состоянии ладить друг с другом.
- **Конфликт между личностью и группой.** Когда личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы.
- **Межгрупповой конфликт.** Организации состоят из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты.

Кроме этого конфликты классифицируются по степени проявления на **скрытые**, которые затрагивают двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в **открытый**.

Каждый конфликт имеет свою причину возникновения:

- недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников;
- усталость организационной структуры;
- ограниченность ресурсов;
- недостаточный уровень профессиональной подготовки;
- необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников;
- противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- неопределенность перспектив роста;
- неблагоприятные физические условия;
- недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера;
- психологический феномен (чувство обиды, зависти).

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не учитывать тот факт, что иногда причиной конфликта может быть сам руководитель, если он мелочен и позволяет себе личные выпады, злопамятен и мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии, резок и груб в общении с подчиненными.

- 2 -

После определения причин возникновения конфликта менеджер должен минимизировать количество его участников, чем меньше усилий требуется для его разрешения.

Существует три точки зрения на конфликт:

- менеджер считает, что конфликт наносит вред организации и его необходимо устраниить любым способом;
- менеджер считает, что конфликт нежелателен, но неизбежен и с ним нужно бороться, где бы он не возник;

- менеджер считает, что конфликт неизбежен и полезен, т.е. благодаря ему, рождается истина.

В связи с этим выделяют две группы способов разрешения конфликтных ситуаций: **педагогические** (беседа, просьба, убеждение, разъяснение и т.д.) и **административные** (перевод на другую работу, уведомление, приговор по решению суда и т.д.)  
Кроме этого межличностные конфликты разрешаются следующими способами:

- **избегание; уклонение.** Важно не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.
- **принуждение (противоборство).** Заставить принять свою точку зрения любым способом.
- **сглаживание (уступчивость).** Девиз этой стратегии: «Не стоит ссориться, мы все одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не стоит раскачивать»
- **компромисс, сотрудничество.** По мнению специалистов в области управления, компромисс – оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные результаты. Но уступчивость иногда оборачивается ошибками в управлении и другими потерями.
- **решение проблемы.** Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

- 3 -

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что в свою очередь повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создает их.

#### **Функциональные последствия конфликта:**

- при решении проблемы, люди будут чувствовать свою причастность;
- стороны больше расположены к сотрудничеству;
- конфликт может улучшить качество процесса принятия решений, т.к. дополнительные идеи ведут к лучшему пониманию проблемы.

#### **Дисфункциональные последствия конфликта:**

- рост текучести кадров и снижение производительности труда;
  - меньшая степень сотрудничества;
  - приданье большого значения «побед» в конфликте, чем решению реальной проблемы.
- Кроме этого постоянные конфликтные ситуации на работе могут вначале привести к стрессу (состоянию сильного напряжения, возникающему под влиянием сильных воздействий), а в последствии к депрессии.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое конфликт?
2. Какие виды конфликтов существуют?
3. Какие способы разрешения конфликтов существуют? Охарактеризуйте их.
4. Каковы последствия конфликтов?

## **Тема 11. Психология менеджмента**

1. Личность, ее индивидуально-психологические особенности
2. Власть и лидерство
3. Социально-психологический климат в коллективе
4. Понятие имиджа и его составные компоненты

Под «личностью» чаще всего подразумевают человека как субъекта активной сознательной деятельности, обладающего конкретной совокупностью социально значимых черт. Эти черты, с одной стороны, формируются под воздействием природных свойств человека – физиологического состояния организма, нервной высшей деятельности, памяти, эмоций, чувств, особенностей восприятия, а с другой – таких социальных моментов, как роль, статус, знания, опыт, привычки и т.п.

К индивидуально – психологическим особенностям личности можно отнести характер и темперамент личности.

*Характер* – устойчивый индивидуальный склад душевной жизни, составляющий основу поведения человека и проявляющийся в его манерах.

Основой классификации характеров являются установившиеся акты поведения человека, стереотипы которых хорошо изучены. Система характеров интернациональна. Нет плохих и хороших характеров, все они имеют свои недостатки и достоинства.

Перечислим несколько типов характеров:

- **истероидный (показной, демонстративный).** Девиз человека имеющего этот характер: «Всё внимание мне». На плечах истероидов лежит значительная часть общественного и научно-технического прогресса. Недостаток – спад работоспособности. Истероидность нельзя сводить к истеричности.
- **неустойчивый.** Человек с таким характером стоит грандиозные планы, но они часто не выполняются. Ему нужно, чтобы кто-то им управлял. Девиз: “Всё за компанию”. За компанию может совершить и подвиг и преступление.
- **Конформный.** Человек, имеющий такой характер, любит, чтобы всё текло, как вчера и позавчера, не любит риска, обдумывает каждый свой шаг, но как только среда меняется, он становится воинствующим консерватором и надолго теряет свои замечательные качества.
- **гипертимный.** Девиз: “Всё по плечу”. Его трудно застать в печальном состоянии – он вечно шутит, смеется. Не злопамятен. Не нуждается ни в чьей опеке. Сам себя оценивает, ни ожидает, когда его оценят другие. Это упорная натура, его трудно переубедить. Основной недостаток – быстрая перемена интересов.
- **циклоидный.** В основном этот тип характера такой же, как и гипертим, но на фазе спада у него бывают “черные недели”.
- **лабильный.** Сходен с гипертимным, однако спады носят не циклический, а календарный характер. Такие спады часто называют состоянием транса; они образуются в случайные моменты времени по слабо мотивированным поводам. Человек, имеющий этот характер, делит коллектив на друзей и врагов (одни крайности-середины нет).
- **сенситивный.** Чувственный тип характера. Развита впечатлительность. Ему кажется, что он не такой как все. Предъявляет к себе и другим очень высокие требования, часто из-за этого выглядит “белой вороной”. Очень раним, разборчив в выборе друзей, не любит интенсивных общений.
- **психолого-астенический.** Все реакции у него имеют малую амплитуду. Его трудно вывести из себя, у него удивительное упорство. Талантлив в мелкой, кропотливой работе. Недостатки – полная нерешительность, боязнь ответственности, самоанализ без ограничения.
- **шизоидный.** Скрытый. Ничего общего с шизофренией. Обладает замечательными организаторскими способностями. Его девиз: «Только власть».
- **эпилептоидный.** «Бесчувственный». Действия такого человека часто граничат с жесткостью. Обладает замечательной творческой способностью, постоянно развивает свой интеллект. Отлично учится, на его долю приходится много открытий. Девиз: “Мне всё можно”.

Выделяют следующие типы темперамента:

- **сангвиник.** Надежен в любой работе, кроме монотонной, однообразной и медлительной. Целеустремлен. Работает ритмично. Неудачи и ошибки его не расстраивают. Предпочитает самостоятельность и свободу действий.
- **холерик.** Проявляет излишнюю поспешность, недослушав объяснение, задает вопросы, стремится все схватить «на лету». Работает старательно и увлеченно, но, допустив несколько ошибок, может «остыть». Свойственно плохое самообладание.
- **флегматик.** Сильные стороны – усидчивость, выдержка, умение долго сохранять значительное напряжение. Наиболее успешно справляется с монотонной работой, настойчив.
- **меланхолик.** Похож на флегматика, но более медлителен, успешно работает в одиночку, для него большое значение имеет настроение, ему нужна своевременная поддержка и помощь.

- 2 -

Понятие «власть» означает способность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинить их своей воле.

Человек обладает властью вследствие служебного положения, которое он занимает в организационной структуре. Власть руководителя может принимать разнообразные формы. Так по классификации Френча и Рейвена она имеет пять основных форм:

- **Власть, основанная на принуждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать, таким образом, который помещает удовлетворению какой-то насущной потребности, или может причинить какие-то неприятности.
- **Власть, основанная на вознаграждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.
- **Экспертная власть.** Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.
- **Эталонная власть (власть примера).** Исполнитель хочет быть таким же, как влияющий. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказаниям, что его дом – подчиняется им.

Менеджер имеет власть над подчиненными, но иногда и подчиненные имеют власть над руководителем, т.к. последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.д.

Следовательно, менеджер должен учитывать, что подчиненный тоже обладает властью, и он может это продемонстрировать. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

Одной из важнейших проблем в управлении является лидерство. Лидер также является руководителем, но характер его действий иной, чем у обычного менеджера – администратора он не управляет, не командует, а ведет за собой остальных, а те выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями.

Менеджеры, прежде всего, определяют, как, какими способами нужно достичь поставленной цели, направляют работу подчиненных в соответствии с планом. А лидеры определяют, к каким целям необходимо стремиться, формулируя их самостоятельно. В отличие от менеджеров лидеры не контролируются окружающими, а строят отношения с последователями на доверии к ним.

В коллективе, общий уровень которого ниже среднего, лидер чаще всего выступает в роли эксперта-специалиста по любым вопросам или эмоционального центра, может подбодрить, посочувствовать, помочь. В коллективе с высоким уровнем развития лидер является, прежде всего, интеллектуальным центром, источником идей, консультантом по самым сложным проблемам.

Коллективы различаются между собой не только числом членов, но и психологически, и эти различия проявляются в характере внутреннего климата, состоянии и степени сплоченности их участников. Рассмотрим эти моменты подробнее.

**Внутренний психологический климат** – это реальное состояние взаимодействия людей, как участников совместной деятельности. Он характеризуется удовлетворенностью работников организацией, условиями труда, отношениями между собой и с руководством, настроением, взаимопониманием, степенью участия в управлении и самоуправлении, дисциплиной, группой и местом в ней, качеством получаемой информации. Во многом он зависит и от степени совместимости людей, (например, плохое настроение снижает эффективность работы в 1,5 раза).

**Психологическое состояние** коллектива характеризуется степенью удовлетворенности его участников своим положением. На нее влияют характер и содержание работы, отношение к ней людей, престижность, размеры вознаграждения, перспективы роста, наличие дополнительных возможностей (познакомиться с интересными людьми, прославиться и т.п.), психологический климат.

Во многом психологическое состояние коллектива зависит и от умения его членов сознательно жить по его законам, подчиняться установленным требованиям и порядкам.

**Сплоченность** – это психологическое единство людей в важнейших вопросах жизнедеятельности коллектива, проявляющееся в притяжении к нему участников, стремлении защитить его и сохранить. Сплоченность обусловлена необходимостью взаимопомощи или поддержке друг друга в деле достижения тех или иных целей, эмоциональными взаимными предпочтениями, пониманием роли коллективного начала в обеспечении гарантий. Степень сплоченности зависит от размера группы, социальной однородности ее членов, достигнутых успехов, наличие внешней опасности.

Сплоченность коллектива характеризует *организованность* – способность и готовность к самостоятельному преодолению возникающих трудностей, согласованным действием; единство в экстремальных ситуациях. В неорганизованных группах, как правило, никто не хочет брать на себя ответственность при преодолении трудностей. Сплоченность коллектива, удовлетворенность людей своим пребыванием в нем зависят также от их психологической и социально-психологической совместимости.

В основе ее лежит соответствие темпераментов членов коллектива, профессиональных и моральных качеств. Условиями, обеспечивающими социально-психологическую совместимость, считаются:

- соответствие личных возможностей каждого структуре и содержанию его деятельности;
- близость или совпадение моральных позиций, создающее основу для взаимного доверия между людьми;
- однородность основных мотивов деятельности и индивидуальных устремлений членов коллектива, способствующая лучшему взаимопониманию;
- рациональное распределение функций между членами коллектива.

Результатом сплоченности коллектива является улучшение индивидуальной адаптации к окружающим и более активное вовлечение людей в его деятельность, ощущение ими личной безопасности.

В переводе с английского имидж – это образ.

**Имидж** – портрет вашей личности, призванный оказать эмоциональное и психологическое воздействие на собеседника в целях достижения поставленных вами целей. В любом имидже главное – чтобы он четко отличался от имиджа других людей.

Для создания нужного образа следует отобрать наиболее привлекательные черты вашей личности. Но не забывайте о естественности, доброжелательности и надежности. При

общении с людьми не допускайте проявления напряженности, избегайте нервных и лишних жестов, выражения отрешенности, безразличие, неестественного интереса.

Компоненты имиджа:

- привлекательный внешний вид;
- умение вести себя в обществе;
- представление себя и своей работы путем организации презентаций, связей с прессой.

**Внешний облик** – первый шаг к успеху, поскольку для потенциального партнера его костюм служит кодом, свидетельствующим о степени надёжности и респектабельности. Аккуратный, со вкусом одетый, подтянутый – таков внешний облик делового человека, доброжелательного воспринимаемого окружающими партнерами и клиентами. И дело здесь не в какой – то изысканности вкуса, а в том, что внешность такого человека свидетельствует о его уважении к людям.

**Деловой этикет** – форма делового общения, которая помогает ориентироваться в повторяющихся ситуациях. Знание делового этикета способствует овладению мастерством взаимных отношений, исходящих из принципов и норм деловой этики. Деловой этикет включает целый ряд правил, составляющих основу кодекса поведения, принятого для хорошо воспитанных людей.

**Организация презентаций.** Конечно, можно создать себе имидж, никогда не встречаясь с людьми, но результат может оказаться скорее негативным, чем позитивным. В идеале менеджер должен встретиться с публикой лицом к лицу и произвести на нее впечатление обаянием собственной личности, своим энтузиазмом и способностями. Одним из наиболее действенных способов организации контакта лицом к лицу является презентация.

**Презентация** – это упражнение в убеждении. Презентацией является ситуация, когда вы оказываетесь перед аудиторией и рассказываете что-то о вашей работе, вашей продукции или же о вашем учреждении.

**Система «Паблик рилейшнз».** Компании, которые желают представить публике конкретный имидж, добываются успеха, если будут общаться с ней через средства массовой информации (СМИ). Компания может собрать пресс-конференцию, если она хочет сообщить новости средствам массовой информации или брифинг.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте определение личности.
2. Что такое характер?
3. Какие типы характеров бывают? Перечислите их.
4. Какие типы темпераментов существуют? Перечислите и охарактеризуйте их.
5. Что такое власть?
6. Какие формы власти бывают?
7. Что такое социально-психологический климат в коллективе? Как он отражается на эффективности труда?
8. Что такое имидж? Из чего он состоит?

### **Тема 12. Кадровый потенциал предприятия**

1. Концепция управления персоналом.
2. Основные этапы управления персоналом.

- 1 -

**Персонал** (от лат- personalis - личный) - это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. Та часть персонала, которая официально числится в её штатах, называется **кадрами**.

**Управление персоналом** - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления

персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

**Концепция управления персоналом** - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации. Включает в себя следующие процессы.

1. Разработка *методологии управления персоналом*:

- рассмотрение сущности персонала как объекта управления;
- анализ процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации;
- определение методов и принципов управления персоналом.

2. Формирование *системы управления персоналом*:

- определение целей, функций, организационной структуры управления персоналом;
- установление вертикальных и горизонтальных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обновления, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

3. Разработка *технологий управления персоналом*:

- организация найма, отбора, приема персонала;
- деловая оценка, профориентация и адаптация персонала;
- обучение персонала;
- управление служебно-профессиональным продвижением персонала;
- мотивация и организация труда;
- обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала;
- взаимодействие руководителя организации с профсоюзами и службами занятости;
- управление безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют:

- 1) возрастающая роль личности работника
- 2) знание его мотивационных установок
- 3) умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, состоящими перед организацией.

-2-

**Человеческий цикл в менеджменте:**

1. Привлечение служащих.
2. Подготовка.
3. Мотивация.
4. Оценка.
5. Повышение квалификации.
6. Перемещение.

**Источники потребности организации в персонале:**

- Внутренние.
- Внешние.
  1. макроэкономические.
  2. развитие техники и технологии.
  3. политические изменения.
  4. конкуренция и составление рынков сбыта.

**Методы прогнозирования человеческих ресурсов.**

1. Экстраполяция.
2. Метод экспертных оценок.
3. Компьютерные технологии.

**Процесс набора и отбора кадра** – это действия, определяющие желаемые качества кандидата на определенную должность.

**Должностная инструкция** – это документ, описывающий основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Данная инструкция включает следующие основные вопросы:

1. организационные вопросы.
2. подчиненность.
3. цели и обязанности.
4. детали.
5. ответственность.
6. образовательные требования.
7. профессиональный опыт.

**Квалификационная карта** – это набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать идеальный сотрудник, занимающий данную должность.

**Карта компетенции** – представляет собой личные характеристики человека, к его способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и т.д.

**Методы привлечения кандидатов на вакантное рабочее место:**

1. поиск внутри организации.
2. подбор с помощью сотрудников по знакомству.
3. самопроявляющиеся кандидаты.
4. объявления в СМИ.
5. выезд в ВУЗы.
6. государственные агентства занятости.
7. частные агентства по подбору персонала.

Специалисты считают, что необходимо задействовать не менее двух методов из вышеперечисленных для повышения эффективности процесса поиска кандидата.

Ко всем тестам, применяемым при отборе персонала, предъявляются следующие требования:

1. качество, которое определяет тест должно быть четко выражено.
2. тест должен быть стандартным.
3. тест должен проводиться в стандартных условиях.

**Типы тестов:**

1. тесты на определение способности.
2. квалифицированные тесты.
3. тесты на проверку личных качеств.
4. медицинские тесты.
5. тест для отбора группы.

**Собеседование по отбору персонала** представляет собой обмен информацией между представителями организации и кандидатов на занятие вакантной должности, в ходе которого представители организации пытаются составить собственное мнение по 2 основным вопросам:

1. может ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации.
2. будет ли данный кандидат успешно работать вне данной должности и в данной организации.

**Виды собеседования:**

1. один на один.
2. один представитель организации и несколько кандидатов.
3. несколько представителей организации и один кандидат.
4. несколько представителей организации и несколько кандидатов.

**Типы собеседований:**

1. биографическое собеседование.
2. ситуационное собеседование.
3. критериальное собеседование.

**Этапы (стадии собеседования по отбору персонала):**

1. подготовка.
2. создание атмосферы доверия.

3. основная часть.
4. завершение.
5. оценка кандидата.

***Процессы обучения (ПК) и оценки – на самоизучение.***

**Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое управление персоналом?
2. Что такое должностная инструкция?
3. Какие методы привлечения персонала бывают?
4. Что такое концепция управления персоналом?

**Тема 13. Информационное обеспечение менеджмента**

1. Общее понятие управленческой информации.
2. Роль, значения и виды коммуникаций управления.
3. Основные элементы коммуникационного процесса и коммуникативные барьеры.
4. Системы информации на предприятии.

- 1 -

**Информация** – это средство общения людей; мера устранения неопределенности о каком-либо факте или явлении.

**Основные требования к информации в управлении:**

Требования к информации		Возможные отрицательные последствия в случае несоответствия информации указанному требованию
1.	Оперативность информации	Запаздывание информации затрудняет своевременное принятие управленческих решений, создается ситуация цейтнота, увеличивается степень риска, причиняется значительный ущерб предприятию
2.	Надежность информации (достоверность, объективность, полнота)	Большинство ошибочных решений в управлении обусловлены недостаточным уровнем надежности получаемой информации
3.	Оптимальность – это характеристика меры соотношения необходимой и достаточной информации (релевантность)	Избыточная информация перегружает каналы коммуникаций, приводит к росту интенсивности коммуникационных помех, затрудняет принятие управленческих решений; отсутствие необходимой информации увеличивает неопределенность, повышает степень риска, ведет к росту затрат

4.	Доступность и легкость восприятия (краткость, выразительность, наглядность)	При отсутствии данного свойства, руководитель затрачивает дополнительное время, обращаясь за разъяснениями.
5.	Логичность, лаконичность – максимальная смысловая нагрузка при минимальных размерах носителя информации и краткости временного интервала передачи сообщения	При отсутствии или недоступности данных качеств увеличиваются затраты времени на переработку и усвоение информации, затрудняется удержание, содержание сообщения в памяти субъекта управления
6.	Комплектность, системность	При отсутствии данных качеств снижается эффективность принятых решений, особенно при усложнении объекта управления и повышении степени неопределенности среды
7.	Соответствие информации полномочиям и компетенции субъекта управления	При несоблюдении данного требования возникает проблема избыточности или недостаточности информации + дополнительные потери времени

- 2 -

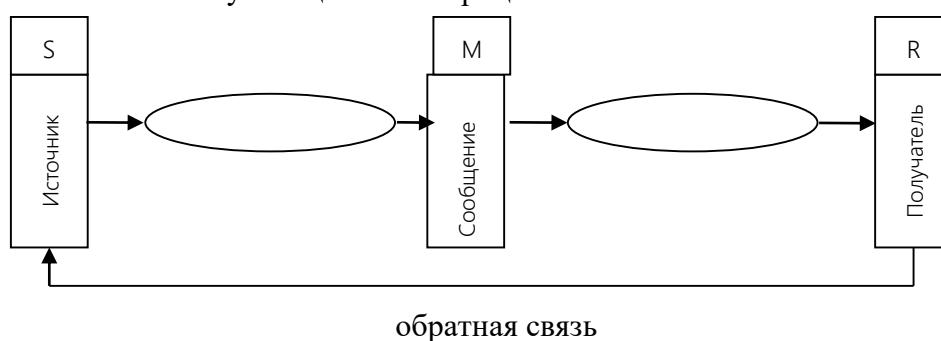
**Коммуникация** – это процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми так, чтобы на ее основе можно было действовать.

Виды коммуникаций:

1. по месту образования информации:
  - внешние;
  - внутренние;
2. по направлению движения информации:
  - горизонтальные (общение на одном уровне, «рабочие-рабочие»);
  - вертикальные:
    - а) нисходящие;
    - б) восходящие;
3. по преобладающей системе кодирования информации
  - вербальные;
  - невербальные.

- 3 -

Простейшая схема коммуникационного процесса:



**Основная цель коммуникационного процесса** – обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, т.е. сообщения. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

**В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:**

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

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

1. Зарождение идеи.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декодирование.
5. Обратная связь.

- 4 -

В зависимости от места формирования информация на предприятии бывает двух видов:

- внутренняя характеризует техническое и экономическое состояние управляемого объекта;
- к внешней информации относятся распоряжения, задания, инструкции, т.е. та информация, которая отражает содержание управляемого решения вышестоящего органа управления, а также информация о достижениях и направлениях развития науки, техники и экономики.

Система информации на предприятии включает в себя следующие элементы:

- информация о подготовке производства;
- информация о ходе производства;
- информация о сбыте готовой продукции;
- информация о вспомогательном производстве;
- информация о хозяйственном обслуживании;
- информация о финансировании.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое информация?
2. Что такое коммуникация?
2. В чем заключается простейшая коммуникационная схема?

## Тема 14. Этика делового общения

1. Деловое общение, его характеристика.
2. Фазы делового общения.

- 1 -

Общение – основная форма человеческого бытия, извечное свойство человека. Общение служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей. Распространено мнение, что общение – это простой инстинктивный процесс, который дается людям естественно, от рождения. На самом же деле, как показывают исследования, общение невероятно тонкая и сложная деятельность. И от того, насколько грамотно построено общение, зависит: результативность переговоров, степень взаимопонимания партнерами, клиентами и сотрудниками, морально-психологический климат в коллективе и др.

Менеджмент относится к числу важнейших областей, где общение играет определяющую роль.

Всякое общение отличается не только содержанием, но и формой.

**Форма общения** – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу.

Главное в выборе форм общения состоит в том, чтобы в его процессе «друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями». В данном случае речь идет о качестве общения, а точнее, о его культуре. Целый ряд проведенных в России и за рубежом исследований показал, что для результативности бизнеса первостепенное значение имеет безупречное с точки зрения этики и культуры проведение деловых переговоров. Особенно много на этом теряют российские предприниматели, менеджеры.

Менеджер фирмы — человек, представляющий ее в деловых связях с любыми рыночными контрагентами. От его умения, способностей осуществлять бизнес-контакты деликатно, строго соблюдая общепринятые нормы и правила, от характера его поведения в значительной мере зависит результат хозяйственных взаимоотношений с партнерами, а, следовательно, и финансовое благосостояние компании. Как показала практика, для российских менеджеров особое значение приобретает умение наиболее радикально вести любые деловые переговоры, добиваясь намеченного с соблюдением всех установленных этических порядков и в то же время, производя на партнеров максимально благоприятное впечатление, формируя тем самым имидж собственный и компании, представителем которой он является. Можно сказать, что основным имиджмейкером менеджера является он сам.

К деловому общению обычно относят деловое совещание и деловые переговоры.

- 2 -

**Деловые переговоры.** Очень важно прежде всего правильно бизнес-контакты организовать. По содержанию переговоры обычно делятся на следующие этапы: уточнение интересов, точек зрения, позиций участников; обсуждение предложений, их аргументация и обоснование; сближение, согласование позиций, выработка общего соглашения. Характерны определенные стадии деловой беседы: начало переговоров и выдвижение предложений; пробуждение интересов и установление потребности клиента; формирование доверия к сделке, к ведущему переговоры и фирме, которую он представляет; демонстрация выгод сделки; формирование стремления удачно ее завершить и принятие решения о заключении сделки.

Переговоры, как правило, начинаются с представления сторон друг другу, обмена визитными карточками и расположения за столом, причем гостям отводятся лучшие, наиболее удобные места. Далее следует небольшая вступительная часть, чтобы снять психологические барьеры и создать непринужденную, дружелюбную атмосферу. Эта часть деловых переговоров не должна недооцениваться. В это время стороны изучают, оценивают друг друга (одежду, манеры, реакцию, психологическое состояние), делают первые выводы. Позже переходят к взаимным уточнениям интересов, точек зрения, изложению своих позиций

и предложений. Происходит обмен не только устной, но и письменной информацией. Главное — пробудить интерес партнера. Для этого используется: показ новой продукции, демонстрация преимуществ своего товара, ссылки на благоприятные отзывы других фирм и т. д. Завоевание доверия партнера по переговорам достигается, если на предлагаемую ему продукцию имеется надлежащим образом оформленный сертификат качества. Весьма эффективно бесплатное предоставление в пользование образцов продукции. Сравните характеристики продукции и условия сделки с тем, что партнер может получить, если он прибегнет к услугам конкурентов.

При выдвижении партнером искренних возражений обычно прежде всего демонстрируется их понимание, а также следует усилить аргументацию своих предложений, прибегнуть к новым доказательствам. Возражения могут быть и надуманными, что свидетельствует или о недостаточной компетенции партнера в вопросах обсуждаемой сделки или о его стремлении сознательно создать трудности в ведении переговоров. Можно попытаться убедить партнера. Здесь эффективны следующие приемы:

- **Уклонение от переговоров** применяется для выжидания смены сложившейся неблагоприятной ситуации, а также ухода от конфликтов в надежде на то, что интересы партнера заставят его пойти на уступки. В качестве повода для перерыва может использоваться необходимость дополнительных консультаций.
- **Преувеличенные первоначальные требования** — фактор создания поля для маневрирования. Предлагая завышенные или заниженные цены, партнер создает ситуацию, когда он может делать уступки, не ущемляя собственных интересов.
- **Блефование** — введение партнера в заблуждение относительно своих реальных намерений и возможностей. Блефуют обычно начинающие бизнесмены, чтобы приукрасить свой имидж, создать видимость прочных позиций в бизнесе.
- **"Тупиковая ситуация"** появляется при выдвижении заведомо неприемлемых требований. Расчет делается на то, что дополнительные трудности сделают партнера более сговорчивым. Срыв переговоров свидетельствует, что одна из сторон в переговоры вступила просто для получения необходимой информации.
- **Затягивание переговорного процесса** происходит, когда одна из сторон воздерживается от активного участия в нем, не раскрывает свою позицию, но при этом у партнера может сложиться, впечатление, что вы просто не располагаете соответствующими полномочиями для переговоров.
- Иногда имеет место **имитация ухода с переговоров** — одна из сторон делает вид, что она хочет уйти с переговоров, хотя в действительности этого желания нет. Расчет делается на получение уступок. Имитация ухода несет с собой определенный риск.
- **Ультиматум** демонстрирует реальную готовность партнера уйти с переговоров, если его условия не будут приняты. Более эффективно выдвижение компромиссных предложений, основывающихся на взаимных уступках. Хорошие результаты нередко дает выдвижение требований в последнюю минуту. Цель — вырвать у партнера дополнительные уступки. Выдвигающий дополнительные требования ничем не рискует, поскольку в случае отказа он может их снять.

Главным результатом деловых переговоров должно быть принятие решений. При сложных переговорах бывает несколько вариантов решений. Иногда практикуются компромиссные решения, достижимые путем поэтапных уступок партнеров друг другу. Очень важное место занимает подведение итогов переговоров. Оценка их результатов включает: выявление факторов, способствующих успеху, стиля поведения партнера, что препятствовало переговорам, каковы основные выводы.

Для контроля можно подготовить ответы на следующие вопросы: Степень достижения цели? Какие выводы надо делать для переговоров в будущем? Эффективна ли была подготовка к переговорам по содержанию, составу участников, стратегии и тактике? Подтвердилась ли предварительная оценка партнера? Хватило ли полномочий для проведения переговоров? Все ли пути для достижения соглашения были пройдены? Какие непредвиденные обстоятельства появились в ходе переговоров? Сколь серьезны в ходе

переговоров были незапланированные уступки и каковы их последствия? Что помогло созданию на переговорах деловой обстановки? Что надо делать, если поставленные цели выполнены не были? Каковы выводы и предложения для более успешного решения подобных задач в будущем?

Особое значение имеет этика переговоров и разрешения конфликтных ситуаций.

**Этика переговоров** — морально-нравственная категория, выражающая кодекс сводных правил общения партнеров в процессе переговоров, создающих определенный морально-психологический климат в предпринимательской деятельности.

В рамках основных требований делового этикета: пунктуальность и обязательность, бережное отношение к своей репутации, проявление внимания и уважения к партнеру, настрой на компромисс, немногословность. Деловая этика, помимо общей культуры поведения, включает в себя также специальные приемы, способствующие успеху делового общения, основанные на психологии. Сошлемся на следующие:

Относитесь к людям так же, как вы бы хотели, чтобы они относились к вам.

Не критикуйте своего партнера. Критика в деловых отношениях бесполезна, она задевает гордость и заставляет обороняться.

Искренне интересуйтесь другими людьми, их делами. Во время деловых переговоров учитывайте не только свои интересы, но и интересы партнера. Сначала загляните в чемодан партнера, затем открывайте свой.

Старайтесь произвести хорошее впечатление на партнера. Почаще улыбайтесь. Человек без улыбки не должен открывать магазин.

Обращайтесь к людям по имени. Звучание собственного имени для человека — самая приятная мелодия.

Говорите с партнером о том, что ему интересно. Готовьтесь к беседе. Изучите партнера. С людьми, преодолевшими большие трудности, полезно говорить о них.

Умейте говорить людям комплименты. Для этого надо учиться открывать в людях хорошее.

Не всегда надо говорить неприятную правду. Если ваш партнер купил что-то задорого, не напоминайте ему об этом.

Избегайте острых углов. Единственный способ одержать верх в споре — уклониться от него. Продавец не должен спорить. Нельзя говорить: "Я вам докажу". Это равносильно тому, как если бы вы сказали: "Я вас умнее".

Не начинайте переговоров с вопросов, по которым мнения сторон расходятся. Не давайте партнеру возможности сказать: "нет". Старайтесь внушить партнеру, что ваша идея — это его идея. Не надо стараться продать, надо стремиться к тому, чтобы покупатель захотел купить.

**Деловое совещание** — способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации.

По времени совещания лучше проводить во второй половине дня, поскольку в течении рабочего дня наблюдается два пика деловой активности с 11 до 12 часов и с 16 до 18 часов. Чтобы достичь целей совещания, необходимо подготовить и организовать его проведение.

**Подготовка совещания** начинается с определения целей и задач совещания; определяются повестка дня, количество участников, день и время его проведения.

**Протокол совещания** необходим для фиксирования важных моментов совещания: достижения его целей, решение, исполнители и сроки.

### **Вопросы для самоподготовки:**

1. Что такое общение?
2. Что такое деловые переговоры?
3. Какие приемы ведения переговоров используются в деловых кругах?
4. Что такое этика переговоров?
5. Что такое деловое совещание?

## Тема 15. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

1. Понятие руководства и власти. Управление человеком и группой
2. Рабочее место руководителя. Организация рабочего места, рабочего дня, рабочей недели
3. Стиль управления, связь стиля управления и ситуации.
4. Организация труда руководителя. Самоменеджмент.

- 1 -

Анализируя основные источники власти, рассмотрим, какую роль она играет в руководстве коллективом.

**Власть** – возможность оказывать определенное влияние на поведение людей с помощью права распоряжаться чем либо, авторитета, подчинения своей воле.

Власть бывает:

- **власть, основанная на принуждении.** Такой вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха: угроза потерять место, быть пониженным в должности и др., она может быть эффективна там, где нарушается трудовая и производственная дисциплина. Люди в результате воздействия с помощью страха испытывают отчуждение, скованность, злобу. Поэтому там, где власть основана на принуждении, как правило, ниже производительность труда и качество продукции. Сотрудники в этом случае обычно испытывают неудовлетворенность своей работой.
- **власть, основанная на вознаграждении.** Это один из самых эффективных способов влияния на других людей. Главное для менеджера – правильно определить размер вознаграждения.
- **власть, основанная на авторитете и знаниях.** Оптимальным вариантом действия этой власти будет ситуация, когда менеджер является безусловным лидером для своих подчиненных, как в профессиональном, так и в организационном отношениях.
- **власть, основанная на примере.** В основе данного вида власти лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с некой харизматической личностью.
- **власть, основанная на законных правах.** Руководитель имеет законную власть, которой его наделяет предприятие или организация в которой он трудится.

Для менеджера важно не только обладать властью, но и правильно руководить коллективом. А для этого необходимо:

- умение управлять собой;
- иметь четкие личностные ценности и ясные личные цели;
- постоянно развивать личностные способности;
- уметь брать на себя ответственность;
- творчески мыслить;
- уметь влиять на людей и иметь хорошие организаторские способности;
- уметь правильно формировать коллектив и т.д.

- 2 -

**Организация рабочего места** – это система мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их функциональному размещению.

Рациональная организация рабочих мест руководителей предполагает правильную их планировку, укомплектование мебелью и необходимыми средствами организационной техники, канцелярскими принадлежностями и различными вспомогательными устройствами. Внешний вид кабинета – это лицо хозяина. По внешнему виду офиса, как правило, составляется определенное впечатление о характере, вкусе и интеллекте руководителя.

Основные принципы оформления любого офиса:

- мебель, оргтехника, осветительные приборы и даже канцелярские принадлежности должны быть выдержаны в одном стиле;
- прежде чем начать обставлять офис, необходимо изучить свое помещение;
- определиться со светом и шумоизоляцией;
- решить вопросы декора;
- размер стола должен быть таким, чтобы до любого предмета на нем можно было дотянуться или доехать;
- нельзя стол покрывать стеклом и т.д.

**Рабочее место** – это зона трудовой деятельности.

Наиболее характерна для рабочего места руководителя Т-образная планировка. При использовании на рабочем месте ЭВМ следует предусмотреть зоны размещения процессора, дисплея, клавиатуры и печатающего устройства, определить места подключения питания.

Рабочий день руководителю необходимо планировать для того, чтобы сделать то, что намечалось, поскольку у руководителя много времени уходит на незапланированную работу (до 40%).

- 3 -

**Стиль руководства** – относительно устойчивая система приемов и способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К. Левиным, который выделил авторитарный, демократический и либеральный стили.

Для **авторитарного стиля** характерна централизация власти в руках одного руководителя. Стилю присуща ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Данный стиль не стимулирует работу подчиненных, она, наоборот, наказуема. «Неугодных» он увольняет.

Менеджер, использующий **демократический стиль**, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен. Требователен, но справедлив.

Руководитель с **либеральным стилем** руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность. Мягкость в общении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет.

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации. На этом положении основана система **ГРИД**. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях:

- забота о производстве (ось X) – стремление к получению положительных производственных результатов;
- забота о людях (ось Y) – стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе доверия и уважения работников, симпатии друг к другу, понимания и поддержки. Это создание благоприятных условий труда, ходатайство о повышении заработной платы, премирование и т.п.

- 4 -

Организацию труда руководителя можно рассматривать с двух точек зрения:

1. Организация как функция менеджмента . т.е. руководитель должен создать структуру и организовать работу подчиненных, при этом, учитывая нормы управляемости. Один из способов оценки нормы управляемости исходит из зоны управляемого контроля, из количества работы и подчиненных. Нормы варьируются в зависимости от уровня управления, характера выполняемых задач, характеристик подчиненных и способности руководителя

2. Самоменеджмент. При нем руководитель должен организовать свою работу с помощью 4 методов:

1. Распределение приоритетов
2. Составление и использование бюджета времени.
3. Построение графика работ.
4. Делегирование полномочий для выполнения работ.

**Рационализация руководящей работы методом распределения приоритетов.** Для рационализации работы в рамках метода надо поставить под сомнение обычай. Делать то дело, которое первым пришло. Считать, что порядок работы определяется уровнем поступления задания. Для определения приоритетов существует метод прямых акцентов. «Утром. Есть ли то, что я не могу отложить? Вечером. А можно ли это отложить?»

#### **Составление бюджета времени для рационализации работы менеджера.**

Определить сколько нужно работать. Определить контрольные цифры. Способы:

1. Определить интервалы в 15 мин. Интервал = 1 единице. Каждому делу присваивается кол-во единиц интервалов.
2. Исследование бюджета времени с т. зрения менеджера (исходя из функций менеджера). Функции менеджера делятся на контрольные (работа с подчинёнными), общие (работа с бумагами) и специфические (организационная работа). Определить долю времени направляемую на каждую функцию и сделать выводы. Процент присущий одному направлению различен на разных уровнях управления.
3. В расписании дела делятся на *важные, важные, если на них есть время, неважные*.

#### **Построение графика работ для рационализации работы руководителя.**

В график нужно заносить всё. Фиксировать утечку времени или если оно вам не принадлежит. С помощью списка приоритетов и бюджета времени распределить дела как можно на большую перспективу. Главная цель графика это контроль и самодисциплина, поставить под контроль все сдвиги и неточности времени. Техника составления графика:

1. Основывается на дневных и недельных циклах, которые связаны с производительностью, поступающими делами и информацией к вам.
2. Составление досье в котором записаны все случаи, когда вы отходили от рабочего места. Цель – выгодно использовать простой.
3. Раскрашивать график, а потом анализировать полученный результат.
4. Чередование последовательного выполнения лёгкой и тяжёлой работы.

К анализу графика относится сверка первоначального графика с реальными событиями и построение результативного графика.

**Делегирование полномочий.** Мудрый руководитель раздает дела всем и каждому, а не мудрый делает сам. Не **нужно** пренебрегать средними работниками.

Существует 2 принципа распределения рабочего времени:

1. Парретто открыл "эффект концентрированного напряжения руководителя. Это правило 20\*80: концентрация 20% времени на важных проблемах дает 80% результата, а остальные 80% времени, потраченные руководителем, дают 20% результата;
2. Принцип Эзенхаузера служит для определения значимости задач. Он распределяет все задачи на 3 группы по степени срочности и важности. а) задачи срочные и важные; б) задачи важные, но несрочные, нужно определить сроки; в) задачи не важные, но срочные, нужно делегировать.

Оценка эффективности деятельности менеджера проводится по результатам: производственного менеджера по ритмичности производственного процесса, финансового менеджера - по финансовым результатам.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое власть?
2. Что такое организация рабочего места?
3. Что такое рабочее место? Как его рационально организовать?
4. Что такое стиль управления? Какие стили управления бывают? Охарактеризуйте их.
5. Что такое самоменеджмент?

## **Список использованной литературы**

### **Основная литература**

1. Виханский О.С., НаумовА.И. Менеджмент (в электронном формате) – М.:Магистр Инфра-М, 2023 (ЭБС «Знаниум»)
2. Кнышова Е.Н. Менеджмент. - М.: Форум, 2021 - Уч.пособие