

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
1. Понятие и сущность менеджмента.....	5
2. Организация как объект управления.....	13
3. Информация и коммуникации в менеджменте.....	23
4. Принятие управленческих решений.....	29
5. Стратегический менеджмент. Процесс стратегического планирования.....	39
6. Организация как функция управления.....	47
7. Система мотивации.....	55
8. Управленческий контроль.....	62
9. Лидерство.....	70
10. Управление конфликтами.....	75
11. Эффективность управления.....	85

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Новые Государственные образовательные стандарты Донецкой Народной Республики выдвигают новые целевые ориентиры и требования к достижениям обучающихся на всех этапах образования, а значит и к их профессиональной подготовке.

Основной целью подготовки компетентных специалистов среднего звена является формирование образованной, гармоничной и развитой личности, способной к постоянному обновлению профессиональных знаний и умений, профессиональной и быстрой адаптации к требованиям рынка труда.

В структуре программы профессиональной подготовки специалистов специальности 23.02.05 «Эксплуатация транспортного электрооборудования и автоматики» (по видам транспорта, за исключением водного) МДК.02.01. «Организация работы подразделения организации и управления ею» раздел 2 «Менеджмент» занимает значительное место.

Цель изучения МДК.02.01. «Организация работы подразделения организации и управления ею» раздел 2 «Менеджмент» – добиться всестороннего глубокого понимания студентами природы и сущности спектра отношений управления как определяющего фактора эффективности работы на всех уровнях в организации.

Согласно требованиям Государственного образовательного стандарта СПО студенты должны:

знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- методы планирования и организации работы подразделения;
- принципы построения организационной структуры управления;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации, принципы делового общения.

Для изучения МДК.02.01. «Организация работы подразделения организации и управления ею» раздел 2 «Менеджмент» рабочей программой предусмотрено 67 часов, из них 50 часов аудиторных и 17 часов - самостоятельная работа.

Методическая разработка содержит пояснительную записку, лекционный материал по МДК.02.01. «Организация работы подразделения организации и управления ею» раздел 2 «Менеджмент» и использованных источников. Предложенная методическая разработка может быть полезна для преподавателей специальности 23.02.05 «Эксплуатация транспортного электрооборудования и автоматики» (по видам транспорта, за исключением водного) Государственных профессиональных образовательных учреждений Донецкой Народной Республики.

Тема 1. Понятие и сущность менеджмента

План

1. Понятие менеджмента, его цели, задачи и принципы.
2. Функции и методы менеджмента.
3. Требования к личности менеджера
4. Развитие науки управления.

Литература: Казначеевская Г.Б. Менеджмент: Учебник для вузов. - Ростовн/Д: Феникс, 2008. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знания, 2004.

Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.

Вопрос 1. Понятие менеджмента, его цели, задачи и принципы.

«Менеджмент» как термин связан с английскими словами «to manage» (заведовать, управлять, руководить).

Термин «менеджмент» уже несколько лет как вошел в русский язык. Вопреки словарю, он не является точным синонимом русскому термину «управление». Управлять можно не только заводом, но и автомобилем или ракетой. Менеджмент - всегда управление людьми. Причем управляет человек (а не компьютер или светофор). Термин «управление» обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей .

Менеджмент – особый самостоятельный вид профессиональной деятельности, которая направлена на достижение функционирующим в рыночных условиях предприятием (фирмой) определенных оптимальных результатов хозяйственной деятельности на основе рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением разнообразных принципов и методов социально-экономического механизма менеджмента.

Цели менеджмента:

- получение (увеличение) прибыли;

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

Задачи менеджмента:

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности функционирования данной компании (фирмы).

Наиболее важной *задачей* является соответствующая организация производства товаров и услуг с учетом динамики спроса на основе наиболее эффективного использования имеющихся материальных и людских ресурсов, а также обеспечение прибыльности в деятельности компании (фирмы) и стабильного ее положения на рынке

Принципы менеджмента - это основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

К основным принципам относятся:

- 1) принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации, т.е. оптимального распределения полномочий при принятии управленческих решений,
- 2) принцип единоначалия - у каждого подчиненного должен быть только один непосредственный начальник и весь персонал организации подчиняется первому руководителю, который несет персональную ответственность за работу организации,
- 3) принцип научной обоснованности, т.е. управленческие действия должны осуществляться на базе научных методов и подходов,
- 4) принцип плановости - установление основных направлений, задач, развития организации в перспективе,
- 5) принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности. Каждый сотрудник в организации наделяется конкретными обязанностями и несет ответственность за выполнение возложенных на него задач,
- 6) принцип мотивации, т.е. чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее работа организации,

7) принцип демократизации управления - привлечение к управлению организацией всех сотрудников.

2. Функции и методы менеджмента.

Важнейшей функцией управления считают *планирование*, благодаря, которому обеспечивается необходимая организация хода производства, динамическое равновесие внутренних процессов предприятия.

Принципы планирования: комплексность; точность; непрерывность (органическое единство перспективных и текущих планов); гибкость; экономичность; реальность.

План предприятия выступает как научно обоснованная программа его дальнейшего развития. В плане не только ставятся конечные цели, но и предусматриваются условия их достижения.

Планирование в условиях рыночной экономики имеет определенную специфику.

Долгосрочное планирование определяется как период, простирающийся за пределы того времени, которое дает возможность точного предвидения отдельных событий. Минимальный период долгосрочного планирования – пять лет, но некоторые компании дают наметки на 10 и более лет вперед.

В большинстве случаев перспективные планы пересматриваются ежегодно, или даже раз в полгода (квартал).

Система управления, при которой в основу принятия решения о начале производства продукции положена информация о рынке, называется маркетингом.

В данной ситуации предприятие планирует свое развитие исходя из потребностей и желаний потенциальных покупателей. Это становится для продавца главным условием победы в потенциальной борьбе за покупателя.

Таким образом, определение возможных объемов реализации продукции и плановой цены продажи, а лишь затем планирование производства продукции является единственно верным решением для менеджера.

Организация представляет собой совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий. При соответствующей организации производства продукции становятся возможными эффективное взаимодействие людей в процессе совместного труда, целенаправленная и четкая согласованность всех элементов системы. Тем самым обеспечивается оптимальное сочетание следующих процессов: основных (производственно-технологических), вспомогательных (энергетическая ремонтная и др. службы) и обслуживающих (контроль над качеством продукции, транспортные и складские операции и т.д.)

Организация производства на предприятии в решающей степени предопределяется характером и уровнем его специализации. Внутрипроизводственная специализация, являющаяся продолжением и углублением специализации предприятия, выражается в обособлении структурных подразделений по выпуску отдельных видов продукции или по выполнению отдельных стадий технологического процесса.

Специализация подразделений предприятия предполагает наличие между ними кооперативных связей, что является непременным условием организации их совместной работы (н.п., передача полуфабрикатов из цеха в цех, обеспечение энергетическими ресурсами, выполнение ремонтных работ).

Мотивация персонала. Давно известно, что оказывать воздействие на людей, стимулируя их к труду, для успешного выполнения поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания работать и оттого, какая моральная психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может в 1,5 раза повышаться или в несколько раз снижаться.

Мотивация человека складывается из системы ожиданий. Сначала работник ожидает, что предпринятые им усилия приведут к необходимым результатам, затем – что эти результаты повлекут за собой вознаграждение, и он будет удовлетворен ценностью этого вознаграждения.

Мотивация будет низкой:

- если человек не будет ощущать связи между достигнутыми результатами и вознаграждением,
- если результаты не будут вознаграждены,
- если ценность вознаграждения для человека незначительна,
- если вознаграждение меньше, чем вознаграждение других сотрудников за аналогичную работу (в этом случае возникает психологическое напряжение).

Мотивацию обеспечивают:

- достойная зарплата,
- набор социальных благ,
- комфортабельные условия труда,
- организация отдыха,
- поощрения за высокие результаты работы,
- создание обстановки причастности каждого сотрудника к решению актуальных для предприятия задач.

Мотивация материальная – зарплата, премии, др. выплаты.

Мотивация моральная – благодарность, грамота, фото на Доске почета и др.

Мотивация социальная – интересная работа, атмосфера в коллективе, в котором каждый человек может рассчитывать на поддержку, взаимопонимание, уважение .

Контроль – наблюдение за ходом производственных процессов, выявление отклонения от них.

Конкурентная борьба в условиях рынка делает необходимым тщательный анализ издержек производства с целью выявления всех видов потерь. Таким способом можно достигнуть большей экономии в производстве. Менеджер должен быть заинтересован не столько в том, чтобы знать, какими, в конечном счете, окажутся издержки производства, сколько в том, чтобы контролировать эффективность работы предприятия. Поэтому более пристальное внимание при контроле он должен направлять на отыскание причины отклонения от стандартов или нормативов. При определении размеров этих отклонений устанавливается

контроль на соответствующих участках работы, чтобы решить: оправданы ли при существующих условиях работы указанные отклонения; каким способом можно в будущем устранить эти отклонения, ведущие к превышению нормативных издержек производства; может ли более тщательный анализ методов работы способствовать достижению лучших результатов.

Методы менеджмента делятся на: экономические; административно-правовые; социально-психологические.

Экономические методы - это приемы и способы управления, в основе которых лежит использование экономических законов, экономических интересов и показателей. Эти методы включают: материальную ответственность; ценообразование; государственное регулирование; стимулирование; налоги.

Административно-правовые методы управления предусматривают юридическое и административное влияние на отношения людей в процессе производства, поскольку эти отношения регулируются определенными правовыми нормами: законодательными актами; инструкциями; положениями; приказами и распоряжениями.

Административно-правовые методы предусматривают применения соответствующих материальных, административных и уголовно-правовых санкций.

Социально-психологические методы управления реализуют мотивы социального поведения человека, поскольку традиционные формы материального поощрения постепенно теряют свое стимулирующее влияние. Эти методы предусматривают изучение социальных мотивов и интересов членов коллектива, изучение среды производства, общественного мнения.

3. Требования к личности менеджера.

Менеджер – это специалист, которого нанимают для организации и управления каким-то участком, для осуществления управленческой деятельности.

1. Социальные значения.

- умение обосновывать и принимать решения в динамичных условиях

- информировать по вопросам развития отрасли, в котором работает предприятие, знание состояние и исследования техники, технологии, поступления, динамика спроса и т. д.
 - знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях
 - способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия
 - умение использовать совершенную информацию, технологию, средства коммуникации и связи.
2. Способность работать с людьми и управлять собой.
- высокое чувство долга и преданность делу
 - честность в отношении с людьми и доверие к партнерам
 - умение четко выражать мысли и убеждать других
 - уважительное отношение к людям в независимости от их положения в организации.
 - способность быстро восстанавливать свои душевные и физические силы, критически оценивать свою деятельность.
3. Индивидуальные качества.
- особая память
 - высокая эмоционально-волевая устойчивость
 - развитые коммуникативные и организаторские способности
 - готовность к разумному риску
 - смелость, решительность
 - самокритичность, но не самобичевание
 - терпение
 - комплектность
 - чувство юмора
 - умение концентрироваться на поставленных задачах
4. Медицинские противопоказания.
- психические расстройства
 - заболевание сердечно-сосудистой системы

- гипертоническая болезнь
- заболевания желудочно-кишечного тракта тяжелой форм

4. Развитие науки управления.

Научное управление (1885 - 1920 г.г.) наиболее тесно связано с работами Ф. У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

Научное управление не пренебрегало человеческими факторами. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы.

С возникновением классической или административной школы (1920- 1950.г.) специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Возникновение этой школы связано с именем Анри Файоля, которого иногда называют отцом менеджмента.

Таблица 2.1.

Принципы управления Анри Файоля

1. Разделение труда	Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения является выполнение работы большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа людей, на которые должны быть направлены внимание и усилия
2. Полномочия и ответственность	Полномочия есть право отдавать приказы, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия - там возникает ответственность
3. Дисциплина	Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работником. Так же предполагает справедливо применяемые санкции
4. Единоначалие	Работник должен получать приказы только от одного

	непосредственного начальника
5. Единство направления	Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя
6. Подчиненность личных интересов общим	Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба
7. Вознаграждение персонала	Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу
8. Централизация	Централизация является естественным порядком вещей. Соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий
9. Скалярная цепь	Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низового звена
10. Порядок	Место - для всего и все на своем месте
11. Справедливость	Справедливость - сочетание доброты и правосудия
12. Стабильность рабочего места для персонала	Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации
13. Инициатива	Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации, Это придает организации силу и энергию
14. Корпоративный дух	Союз - это сила. А она является результатом гармонии персонала

Основоположником научного менеджмента является Тейлор (1856 – 1915 гг.)

Основные взгляды Тейлора изложены в книгах «Управление предприятием» (1903г.), «Принципы научного управления» (1911г.)

Основные идеи этих работ:

1. роль менеджеров
2. стимулирование и вознаграждение
3. нормирование работ

Его заслугой является то, что:

1. Доказал возможность разработки на основе анализа затрат времени, движений, усилий, методов осуществление производственных и трудовых операций.
2. Каждый менеджер должен осуществлять подбор, осуществлять расстановку рабочих на те места, где они могут принести пользу, мотивировать, контролировать работу.

3. Совершенствовать систему оплаты труда.

Заслуга Тейлора и его последователей школы заключается в утверждении принципов научного управления:

1. Исследование каждого отдельного вида деятельности
2. Отбор работ для выполнения определенных операций и их обучение
3. Обеспечение работников необходимыми ресурсами
4. Систематическое и правильное использование материалов стимулирования
5. Выделение, планирование в отдельный процесс управления
6. Утверждение менеджмента в качестве самостоятельной деятельности

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое менеджмент ?
2. Каковы цели менеджмента?
3. Каковы принципы менеджмента ?
4. Каковы функции менеджмента ?
5. Каковы методы менеджмента ?
6. Каким требованиям должен удовлетворять менеджер?
7. Кто был основоположником научного управления?
8. Какие принципы управления разработал Анри Файоль?

Тема 2. Организация как объект управления

План

1. Понятие организации и организационной структуры.
2. Признаки организации.
3. Законы организации.
4. Внутренняя и внешняя среда организации.

Литература: Казначеевская Г.Б. Менеджмент: Учебник для вузов. - Ростовн/Д: Феникс, 2008. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знания, 2004.
Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.

Вопрос 1. Понятие организации и организационной структуры

Организация - пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

Значение организации: она обеспечивает основу для действий таким образом, что работающие в ней знают:

- что от них ожидается - свою задачу,
- каким образом они должны действовать для выполнения задачи,
- к кому следует обратиться, если возникнет проблема.

Признаки организации:

- наличие цели;
- наличие необходимого, минимального количества людей (не менее 2-х человек);
- обособленность, предполагающая замкнутость внутренних процессов и наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения;
- наличие координирующего центра, обеспечивающего взаимодействие всех частей организации;

- организационная культура.

Организация обладает следующими общими признаками:

- определение ее характера кадрами и менеджером;
- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;
- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера.

Организация - единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на:

- подпроцессы промышленного производства;
- изготавливаемые изделия;
- пространственные производственные условия.

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.

На организационную структуру влияют следующие факторы:

- размеры предприятия;
- применяемая технология;
- окружающая среда.

Организация понятие многогранное. В теории управления под организацией понимается группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью

материальных, экономических, правовых и других условий ради решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели.

Но к организации, в данном понимании, предъявляются следующие требования. Во-первых, это наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы. Во-вторых, необходимо наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены этой группы. И, в-третьих, чтобы достичь значимой для всех цели, необходима определенная взаимосвязь членов группы.

Вопрос 2. Признаки организации.

Первым признаком организации считается наличие цели, к достижению которой стремятся её члены. Общая цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, НИР (научно-исследовательские разработки), персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии, как общей цели организации.

Вторым признаком организации является её обособленность, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов, которая обеспечивает наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения. Эти границы могут быть «прозрачными» или «непрозрачными», материальными в виде стен и заборов или «идеальными», основывающимися на разного рода предписаниях и запретах в отношении тех или иных действий.

Третьим признаком организации можно считать осуществление её деятельности на основе принципа саморегулирования, который предполагает возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы организационной жизни и по-своему с учетом конкретных обстоятельств реализовывать внешние команды.

Такое саморегулирование осуществляется с помощью внутриорганизационного центра, координирующего деятельность членов организации и обеспечивающего их

единство. Наличие этого центра является четвертым признаком организации. Также следует отметить, что в крупной организации центров может быть несколько, но один из них всегда будет выполнять функции главного, а остальные - периферийных. Полицентризм делает организацию более гибкой, а, следовательно, и устойчивой.

Четвертым признаком организации следует назвать организационную культуру, представляющую собой совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей. Организационная культура включает как субъективные, так и объективные элементы. К первым относятся, например, различного рода ритуалы, мифы, связанные с историей организации и жизнью её замечательных членов, принятые нормы общения. Вторые в основном характеризуют материальную сторону жизни и деятельности организации. Это её символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий и т.п.

Сплав субъективных и объективных элементов формирует основу культуры управления, в которую можно включить стиль руководства, способы решения проблем, характер поведения менеджеров.

Вопрос 3. Законы организации

Жизнь организации подчиняется определенным законам, главным из которых принято считать закон синергии. Он гласит, что потенциал и возможности организации как единого целого превышают сумму потенциала и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением. Таким образом, существует реальный выигрыш от объединения в организацию для ее членов, который перекрывает потери, связанные с ограничением их самостоятельности.

Второй закон организации - закон дополнения внутриорганизационных процессов и функций противоположно направленными процессами и функциями. Например, разделение дополняется объединением, специализация - универсализацией, дифференциация - интеграцией и наоборот. Это позволяет

одновременно использовать выгоды тех и других процессов, а, следовательно, существенно увеличить общий организационный потенциал.

Третий закон организации требует сохранения пропорциональности между ней и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовывать их возможности. Например, при раздутых штатах работники слоняются без дела и мешают друг другу, в то же время при нехватке персонала организация бывает не в состоянии выполнить даже текущую работу. Понятно, что в том и другом случае возникают экономические потери, которых при разумном подходе к делу можно избежать.

Четвертый закон организации получил название закона композиции. Его суть состоит в том, что функционирование всех без исключения организационных элементов в той или иной степени подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию и являются по отношению к ней подцелями.

Пятый закон организации - закон самосохранения. Он предполагает, что любая организация, равно как и ее отдельный элемент, стремятся сохранить себя как целое.

5. Внутренняя и внешняя среда организации

5.1. Внутренняя среда организации

В большинстве случаев менеджмент имеет дело с организациями, представляющими собой открытые системы и состоящие из множества взаимозависимых частей. Рассмотрим наиболее существенные внутренние переменные организации.

К основным внутренним переменным традиционно относят: структуру, задачи, технологии и людей.

В целом вся организация состоит из нескольких уровней управления и различных подразделений, взаимосвязанных между собой. Это принято называть структурой организации. Все подразделения организации можно отнести к тем или

иным функциональным областям. Функциональная область относится к работе, выполняемой для организации в целом: маркетинг, производство, финансы и т. д.

Задача - это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки. Каждая должность в организации включает в себя ряд задач, которые необходимо выполнить для достижения целей организации. Задачи традиционно делятся на три категории:

задачи по работе с людьми;

задачи по работе с машинами, сырьем, инструментами и т. п.;

задачи по работе с информацией.

В век бурного роста инноваций и нововведений задачи становятся все более и более детальными и специализированными. Каждая отдельная задача может быть весьма сложной и углубленной. В связи с этим возрастает значение управленческой координации действий при решении таких задач.

Следующей внутренней переменной является технология. Понятие технологии выходит за пределы такого обычного понимания, как технология производства. Технология - это принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных денежных). Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить какое-либо преобразование. Это может относиться к сфере продаж - как наиболее оптимально реализовать произведенный товар, или к сфере сбора информации - как наиболее грамотно и с меньшими затратами собрать необходимую для управления предприятием информацию и т. д. В последнее время именно информационные технологии стали ключевым фактором получения предприятием устойчивого конкурентного преимущества при ведении бизнеса.

Люди являются центральным звеном в любой системе управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной в организации:

поведение индивидов;

поведение людей в группах;

характер поведения руководителя.

Понимание и управление человеческой переменной в организации является наиболее сложной составляющей всего процесса управления и зависит от многих факторов. Перечислим некоторые из них:

Способности человека. По ним люди наиболее наглядно разделяются внутри организации. Способности человека относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям, например, обучением.

Потребности. У каждого человека существуют не только материальные, но и психологические потребности (в уважении, признании и т. д.). С точки зрения управления организация должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребности работника вело бы к реализации целей организации.

Восприятие, или как люди реагируют на окружающие их события. Этот фактор важен для разработки различного рода стимулов для работника.

Ценности, или общие убеждения по поводу того, что хорошо или плохо. Ценности закладываются в человека с детства и формируются на протяжении всей деятельности. Общие ценности помогают руководителям объединять работников для достижения целей организации.

5.2. Внешняя среда организации

Будучи открытыми системами, организации в существенной мере зависят от изменений во внешней среде. Организация не понимающая своего окружения и своих границ обречена на гибель. Во внешней среде бизнеса, подобно дарвиновским теориям, происходит жесточайший естественный отбор: выживают только те, кто обладают достаточной гибкостью (изменчивостью) и способны научаться - закреплять в своей генетической структуре необходимые для выживания черты (дарвиновская наследственность).

Организация способна выжить и стать эффективной только в том случае, если сумеет приспособиться к внешней среде.

С точки зрения интенсивности взаимодействия организации, и её окружения можно условно выделить три группы:

Локальная среда (среда прямого воздействия) - это факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое

же влияние операций организации (определение Элвара Элбинга). К объектам локальной среды традиционно относят потребителей, поставщиков, конкурентов, законы и государственные органы, и профсоюзы.

Глобальная среда (среда косвенного воздействия) - наиболее общие силы, события и тенденции, непосредственно не связанные с операционной деятельностью организации, однако в целом, формирующие контекст бизнеса: социокультурные, технологические, силы торговли, экономические, экологические, политические и правовые.

Международная среда (среда бизнеса многонациональных компаний) - когда компания выходит за пределы страны своего происхождения и начинает осваивать зарубежные рынки, в действие вступают факторы международного бизнеса, к которым чаще всего относят уникальные особенности культуры, экономики, государственного и иного регулирования, а также политической обстановки.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что должен знать каждый работающий в организации?
2. Перечислите, что является признаками каждой организации.
3. В чем проявляется неопределенность, которую придает деятельности организации, особенно в перспективе, ее внешнее окружение?
4. Сформулируйте главный закон организации.
5. Как делятся организации с точки зрения легитимности деятельности?
6. Охарактеризуйте внешнюю среду организации.

Тема 3. Информация и коммуникации в менеджменте

План

1. Понятие и виды коммуникаций
2. Процесс и формы коммуникаций
3. Восприятие и коммуникации

Литература: Казначеевская Г.Б. Менеджмент: Учебник для вузов. - Ростовн/Д: Феникс, 2008. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знання, 2004. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.

Вопрос 1. Понятие и виды коммуникаций

Коммуникации (communication – лат. – связь) являются основным, связующим элементом в системе управления предприятием. Исследования показали, что руководители различного уровня тратят от 50 до 90 % всего рабочего времени на коммуникации. Около 73 % американских, 63 % английских и 85 % японских руководителей, считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организаций.

Коммуникации – это процесс двустороннего (или многостороннего) обмена идеями, информацией, ведущий к взаимному пониманию. Цель коммуникации состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него. Дело не ограничивается простой передачей информации. Эффективная деятельность менеджера предполагает четкое разграничение понятий разделения и провозглашения. Управленческие коммуникации – улица с двусторонним движением, которая требует умения слушать и других форм обратной связи.

Без обмена информацией, люди не смогли бы совместно работать, руководители не смогли бы управлять. Неэффективные коммуникации – одна из главных причин возникновения проблем. Умение осмысливать и совершенствовать коммуникации, является отправной точкой в обучении сотрудников, с целью развития отдельной личности и всего предприятия.

Основными видами коммуникации являются, коммуникации внутри предприятия и с внешней средой (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Основные виды коммуникаций на предприятии

Коммуникации внутри предприятия	Коммуникации с внешней средой
Коммуникации «руководитель-подчиненный»	Коммуникации с потребителями
Коммуникации между руководителем и группой	Коммуникации с поставщиками
Межуровневые коммуникации	Коммуникации с посредниками
Коммуникации между подразделениями	Коммуникации с конкурентами
Неформальные коммуникации	Коммуникации с общественными организациями
	Коммуникации с государственными учреждениями

2. Процесс и формы коммуникаций

Процесс коммуникаций, представляет собой последовательность действий, связанных с обменом информацией, между двумя или более людьми. В процессе коммуникаций, условно можно выделить несколько элементов, составляющих основу обмена информацией. К ним относятся:

- отправитель информации;
- сообщение;
- канал передачи информации;
- получатель информации.

Отправитель информации (коммуникатор) генерирует идеи, собирает и обрабатывает информацию, а затем передает ее другому человеку или людям. Отправитель определяет содержательную часть коммуникаций. Очень важно, чтобы каждый сотрудник предприятия, который представляет собой потенциального отправителя информации, мог получать достоверную информацию, чтобы она была доступна и достаточна для исполнения его

должностных обязанностей, чтобы прохождение информации было упорядочено и формализовано.

Сообщение представляет форму передачи информации, т.е. в каком виде она должна быть представлена. Любая информация поступает в виде систем неких символов, к которым относятся буквы, звуки, рисунки и т.д. Каждый раз, когда предпринимается коммуникация с другим человеком, это приводит к шести разным сообщениям:

1. Сообщение, которое собираются посылать.
2. Сообщение, которое на самом деле посылается.
3. Сообщение, которое получает другой человек.
4. Интерпретация другим человеком того, что он получил.
5. Ответ другого человека.
6. Разница между ожидаемым и полученным ответом.

Канал передачи информации – это не что иное, как форма общения. Выделяют две основные формы общения: непосредственное (или контактное) и опосредованное (косвенное). К непосредственному общению относятся беседы, переговоры, совещания, конференции. К опосредованному – общение посредством писем, телеграмм, факсимильной связи, электронной почты и т.д. Очевидно, что непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведения, а также возможности корректировки общения за счет моментальной обратной связи.

Получатель информации (реципиент) – это лицо, которому направляется информация и для которого, собственно, и предназначена информация.

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. Указанные этапы таковы:

- зарождение идеи;

- кодирование и выбор канала. Отправитель должен с помощью символов закодировать информацию, используя слова, интонации и жесты.

Кодирование превращает идею в сообщение. К общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Часто для достижения эффективности сообщения используют два или большее число средств коммуникаций;

- передача сообщений;

- декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель, становится отправителем, и проходит через все этапы процесса обмена информацией, для передачи своего отклика начальному отправителю. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией, позволяя обеим сторонам устранять помехи. Источники помех, создающие преграды на пути обмена информацией:

- язык, в вербальном (словесном) или невербальном (несловесном) оформлении;

- различие в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессе кодирования и декодирования;

- различия в организационном статусе между руководителем и подчиненным.

Форма коммуникаций (или форма общения), есть не что иное, как конкретный процесс взаимодействия людей с целью обмена информацией. Форма коммуникации отражает особенности поведения людей, в том числе по отношению друг к другу. Основными формами коммуникации являются: деловая беседа, телефонные разговоры, проведение совещаний.

Стили коммуникации. Существует четыре стили коммуникации, с помощью которых можно сформировать коммуникационные подходы.

Развивающий коммуникатор. Этот подход, как следует из названия, не является предопределенным и неизменяемым. Он не предполагает, что некто всегда прав. Этот стиль подразумевает желание вносить идеи и предложения. Он также стремится к выработке совместного понимания проблем и задач. Сила развивающего коммуникатора в том, что действует одновременно в разных направлениях; ищет новые подходы и побуждает к исследованию и экспериментированию. Он считает, что две головы лучше, чем одна, и демонстрирует это. С таким человеком, один плюс один, в сумме может составить три и более.

Развивающий коммуникатор крайне желателен и по морально-психологическим соображениям, и для решения задач, хотя имеет и негативные стороны, связанные со скоростью и точностью.

Уступчивый коммуникатор. Уверен в том, что у других людей больше сведений для сообщения. Они самокритичны и чересчур скромны. Редко выдвигают собственные идеи, стараются переложить груз на других. Он готов позволить другому экспериментировать, лишь бы этот процесс не затрагивал его: он будет с интересом взирать со стороны, не задавая никаких вопросов.

Уступчивый и управляющий коммуникаторы могут хорошо ладить друг с другом, но потенциал второго никогда не будет превышен: единица плюс скромная, тихая единица может так и остаться единицей.

Отстраненный коммуникатор. Заинтересован в сохранении существующей, давно сложившейся ситуации. Такой человек считает, что ничто не способно улучшить ситуацию. Наоборот, все может стать гораздо хуже, если возникнут новые непредвиденные ситуации. Отстраненный коммуникатор избегает взаимодействия. Для него главное, чтобы сам не вносил никакого вклада в деятельность, и чтобы другие тоже действовали аналогично ему. Ситуацией, где желателен такой способ коммуникации, не так уже много. Возможно, он сыграет важную роль при рассмотрении правовых и этических вопросов, когда он не захочет быть вовлеченным в

этот процесс. В управленческой деятельности, руководитель перестает им быть, если уклоняется от брошенного ему вызова.

Управляющий (контролирующий) коммуникатор. Характерный подход для такого типа коммуникаторов – нелюбовь к рассматриваемым альтернативам. Для этих людей и их идей нет альтернатив. Они не заинтересованы в экспериментах. Считают, что их собственные идеи и подходы лучше всего. Их целям отвечает однонаправленная связь, ведь ответная речь может только задержать, когда они пытаются навязать или внушить свою собственную точку зрения.

Вопрос 3. Восприятие и коммуникации

Отправная точка коммуникативного процесса – восприятие руководителем окружающей (внешней и внутренней) среды. Восприятие – это психический процесс постижения людьми смысла окружающих их явлений, предметов. Но само по себе восприятие, не обеспечивает формирование правильного мнения об окружающей среде.

В процессе коммуникаций, из всего комплекса явлений, люди отбирают лишь некоторые, привлекающие их внимание объекты и раздражители. Такой процесс называется селективная восприятие. Как только человек обращает свой взор на определенный раздражитель, он определяет его категорию, в соответствии с собственными воззрениями, т.е. происходит организация восприятия.

Наиболее распространенная форма описания организации восприятия – стереотипы, или обобщенные представления. Селективность восприятия приводит к тому, что многие руководители мгновенно опознают любые, подкрепляющие их стереотипы, признаки, организовывая их в соответствии со своими убеждениями. Закрывая, таким образом, преграды на путях к открытому, честному общению.

Различия в восприятии – вещь естественная, но в процессе коммуникаций, они очень часто искажают смысл сообщений и создают помехи.

Руководитель может использовать, наиболее удобные для него каналы коммуникаций со своими работниками, учитывая при этом пропускную способность канала – объем информации, который может быть передан через него за один коммуникативный сеанс.

На емкость коммуникативных каналов влияют три фактора: а) способность обрабатывать несколько сигналов одновременно; б) возможность обеспечения быстрой, двусторонней обратной связи; в) способность обеспечивать личный подход к коммуникациям.

В масштабе предприятия коммуникации обычно осуществляются в трех направлениях: сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали. Руководство должно создавать и поддерживать формальные (во всех трех направлениях) и неформальные каналы коммуникации.

Формальные каналы делятся на нисходящие коммуникации (сообщения и информация, отправляемые высшим руководством организации подчиненным) и восходящие (сообщения и информация, передаваемые с низших уровней на высшие уровни иерархии).

Нисходящие коммуникации	Восходящие коммуникации
Внедрение целей и стратегий	Проблемы и вопросы
Должностные инструкции	Предложения по улучшению
и приказы	Отчеты о результатах
Процедуры и правила	деятельности
Обратная связь по результатам	Жалобы и споры
деятельности	Финансовая и бухгалтерская ин-
Внушение людей	формация

Горизонтальные коммуникации

Разрешение проблем внутри подразделений

Координация деятельности подразделений

Консультации линейным отделом

Неформальные каналы коммуникаций не связаны ни с «узаконенными каналами», ни с иерархической структурой организации. Они соединяют всех сотрудников организации. Встречаются два типа неформальных каналов:

- управление, основанное на выходах в народ (руководители предпочитают получать информацию о жизнедеятельности организаций непосредственно из разговоров с сотрудниками);

- «виноградная лоза» - коммуникативная сеть организации, объединяющая всех ее членов во всех направлениях низшего уровня (существует всегда и везде, приобретая характер доминирующего принципа общения).

Важную роль играют командные коммуникации, которые фокусируются на степени централизации коммуникаций и природе задач команды. Они делятся на централизованные сети (решение проблем и принятие решений предполагает взаимодействие членов команды с одним и тем же сотрудником и децентрализованные сети (члены команды свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают согласованное решение).

Вопросы для самоконтроля:

1. Что Вы понимаете под коммуникациями ?
2. В чем причина неэффективных коммуникаций?
3. Какие основные виды коммуникаций на предприятии?
4. Какие элементы составляют основу обмена информацией?
5. Какие виды сообщений вы знаете?
6. Каковы деления формальных каналов коммуникации?
7. Что означают нисходящие коммуникации?

Тема 4. Принятие управленческих решений

План

1. Управленческое решение. Черты управленческого решения.
2. Виды управленческих решений.
3. Процесс и методы принятия управленческих решений.
4. Стадии принятия управленческих решений.

Литература: Казначеевская Г.Б. Менеджмент: Учебник для вузов. - Ростовн/Д: Феникс, 2008. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знания, 2004. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.-440

Вопрос 1. Управленческое решение. Черты управленческого решения.

В управлении решение связывает все аспекты деятельности менеджера — от формулирования цели, описания ситуации, характеристики проблемы до разработки путей преодоления проблемы и достижения цели. Управленческое решение, включающее оценку ситуации, определение альтернатив, выбор лучшей из них, формулировку задания и организационно - практическую работу по его реализации, в конечном итоге определяет эффективность всей системы и процессов менеджмента.

Управленческое решение - это выбор альтернативы (одного варианта из двух или нескольких), предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления. Процесс принятия управленческих решений - это совокупность взаимосвязанных целенаправленных логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Черты управленческого решения :

- обоснованность,
- своевременность,
- комплексность подхода,
- законность,

- четкая формулировка задач,
- посильность исполнения,
- преемственность и непротиворечивость по отношению к ранее принятым решениям.

Вопрос 2. Виды управленческих решений

I. В зависимости от сферы деятельности в предлагаемой классификации выделяют экономические, организационные, технические, коммуникативные управленческие решения.

Экономические решения призваны дать ответ на вопросы:

- что производить?
- какое количество продукции найдет сбыт?
- какой уровень производственных затрат оптимален?
- по какой цене следует реализовывать готовую продукцию?
- какие экономические выгоды даст производство инвестору и обществу в целом?

Организационные решения, предполагают разрешение проблем организации производства продукции и дают ответы на следующие вопросы:

- где географически следует разместить производство?
- какие производственные помещения потребуются для организации производства?
- каковы потребности в персонале?

При этом организационные решения должны содержать конкретные мероприятия по удовлетворению производственных потребностей предприятия.

Технические управленческие решения решают проблему выбора технологии производства продукции, технического оснащения производственных подразделений фирмы и их совершенствования.

Коммуникативные решения предполагают мероприятия по установлению, поддержанию и совершенствованию связей организации с субъектами внешней среды, а так же организацию связей между элементами организационной структуры самого предприятия.

II. Исходя из сроков действия и влияния на перспективы развития, управленческие решения подразделяют на оперативные, тактические и стратегические.

Оперативные решения выполняют корректирующую роль непосредственно в ходе производственной деятельности предприятия, решая внезапно возникающие проблемы, не терпящие отлагательства.

Тактические управленческие решения, как правило, ориентированы на кратко и среднесрочную перспективу и проблемы производственно-технического характера.

Стратегические управленческие решения призваны обеспечить выполнение организацией ее миссии и, за счет этого, ее выживание в условиях жесткой конкуренции.

III. По целям различают коммерческие и некоммерческие управленческие решения.

Коммерческие решения предполагают осуществление действий направленных на достижение определенного экономического эффекта: увеличение объемов оборота, увеличение валового дохода или прибыли и т.п. Управленческие решения некоммерческого характера непосредственно не преследуют экономические цели. Они, как правило, направлены на создание социального имиджа фирмы, социальное развитие муниципального или регионального сообщества, в рамках которого функционирует организация, решение проблем охраны окружающей среды, улучшение условий труда и отдыха работников, а так же развитие некоммерческих направлений деятельности организации.

IV. В зависимости от вида лица, принимающего решение, и организации выработки управленческие решения могут быть *коллективными* или *индивидуальными* (личными). Приоритетность тех или иных решений в конкретной организации определяется стилем руководства, степенью централизации организационной структуры и управления, располагаемым бюджетом времени для принятия и реализации управленческого решения.

V. Степень уникальности управленческих решений позволяет говорить о *рутинных* (нетворческих) и уникальных (творческих) решениях. В деятельности любой организации встречаются как часто повторяющиеся, стандартные ситуации, так и

новые нестандартные проблемы. Для преодоления повторяющихся проблем необходимо разрабатывать стандартные процедуры, комплекс которых составляет содержание рутинных (нетворческих) управленческих решений. Нестандартные проблемы требуют в каждом случае выявления составляющих элементов, имеющихся ограничений, выработки и анализа множества допустимых вариантов решения данной проблемы, что придает управленческому решению творческий характер.

VI. Полнота исходной информации предполагает разделение управленческих решений на решения, принимаемые:

- в условиях определенности,
- в условиях риска,
- в условиях неопределенности.

Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов решения. Примером могут служить инвестиции в депозитные сертификаты или государственные облигации.

Решение считается принимаемым в условиях риска, если известна вероятность всех альтернативных решений. При этом сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице.

Решение принимается в условиях неопределенности тогда, когда невозможно определить вероятность потенциальных результатов.

VII. Обычно при принятии управленческого решения лица, принимающие управленческие решения основываются на интуиции, суждениях или рациональном выборе. В соответствии с критерием обоснованности управленческие решения могут быть интуитивными, основанными на суждении и рациональными. В свою очередь управленческие решения, основанные на суждении, в зависимости от характера людей, принимающих решение, подразделяют на уравновешенные, импульсивные, инертные и рискованные.

VIII. По рангу управления или уровню иерархии управленческие решения подразделяются на решения высшего, среднего и нижнего уровней. В современных организациях наибольшее количество решений принимается на среднем уровне.

Зачастую и решения высшего уровня подготавливаются и разрабатываются на среднем уровне управления.

IX. В зависимости от масштабности управленческие решения подразделяют на комплексные – предназначенные для решения многофакторных проблем, имеющих сложную внутреннюю структуру, и частные, которые применяются в решении частных вопросов деятельности организации.

X. В зависимости от направленности управленческих решений на объекты внешней или внутренней среды они подразделяются на внешние и внутренние решения. При этом следует исходить из того, что управленческое решение не может изменить факторы внешней среды.

Вопрос 3. Процесс и методы принятия управленческих решений

Методы принятия управленческих решений – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

Существует несколько подходов к определению методов принятия управленческих решений. Один из них определяет следующие методы:

- интуитивные решения – выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правилен;
- решения, основанные на суждениях (т.е. на основе знаний и опытов);
- рациональные решения (на основе аналитического процесса).

Второй подход определяет следующие методы:

- неформальные (эвристические);
- коллективные (мозговая атака);
- количественные (как правило, с помощью ЭВМ).

Индивидуальные стили принятия решений:

- решение уравновешенного типа – принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемыми гипотезами и проверками;
- импульсивное решение - авторы этих решений легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить и уточнить;

- инертное решение – становится результатом осторожного поиска;
- рискованное решение отличается от импульсивного тем, что авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез;
- решение осторожного типа характеризуются тщательностью оценки менеджером своих вариантов.

Вопрос 4. Стадии принятия управленческих решений

Первый этап – подготовка к разработке управленческого решения. Он включает следующие элементы:

- получение информации о ситуации,
- определение целей,
- разработка оценочной системы,
- анализ управленческой ситуации,
- диагностика ситуации,
- разработка прогноза развития ситуации.

Информация о ситуации должна быть достоверной, достаточно полной и, в то же время, не избыточной. Аналитический материал должен готовиться специалистами, имеющими знания и опыт деятельности в области разрешаемой управленческой проблемы.

Важное значение принадлежит выработке целей управленческого воздействия. Определение целей должно осуществляться при непосредственном участии лица принимающего решение.

В процессе выработки управленческих решений важную роль играет адекватная оценка ситуации и различных факторов, оказывающих воздействие на ее развитие.

С этой целью необходимо сформировать оценочную систему, в состав которой должны входить:

- критерии, характеризующие объект оценки;
- система показателей и шкалы, с помощью которых оценивается объект по каждому из критериев;

- принципы проведения сравнительной оценки вариантов управленческого решения и их выбора.

Анализ ситуации предполагает выявление факторов, определяющих динамику ее развития. При этом могут использоваться методы факторного и корреляционного анализа.

Второй этап – разработка управленческого решения – заключается в генерировании альтернативных вариантов решений, отборе основных вариантов управляющих воздействий, разработке сценариев развития ситуации и экспертной оценке основных вариантов управляющих воздействий.

Широко распространены такие процедуры генерирования альтернативных вариантов как метод аналогов, мозговой атаки, синтеза управленческих решений и т.п. В последние десятилетия стали развиваться автоматизированные системы генерирования вариантов решений.

Главной задачей разработки сценариев является обеспечение понимания ситуации и наиболее вероятных путей ее развития лицом, принимающим решение. Целесообразно рассмотреть различные варианты динамики изменения основных факторов развития ситуации.

Следующая стадия – экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий. Ее задача – дать оценку реализуемости рассматриваемых вариантов управленческих воздействий и достижения поставленных целей. На этой основе осуществляется ранжирование рассматриваемых вариантов.

Третий этап – принятия решения состоит из трех элементов: коллективной экспертной оценки, принятия решения лицом, принимающим решение, разработки плана действий.

По результатам экспертиз альтернативных вариантов, с учетом дополнительной информации, на основе личного опыта и интуиции лицо, принимающее решение, принимает управленческое решение. При этом оно может коренным образом отличаться от всех предложенных вариантов.

Четвертым этапом является реализация управленческого решения на основе разработанного плана мероприятий. Этап реализации решения предполагает доведение решения до исполнителей, наделение исполнителей ресурсами, делегирование полномочий и координацию действий исполнителей на всех участках реализации решения.

Доведение решения до исполнителей является одним из важнейших элементов организации выполнения решения. Оно осуществляется посредством постановки задач лицом, принимающим решение в виде приказа, распоряжения, указания и т.п. При этом руководитель должен убедиться в точности понимания существа поставленных исполнителям задач и сроков исполнения, их значения для достижения общей цели, добиться уяснения каждым исполнителем прав и обязанностей, порядка взаимодействия с другими исполнителями.

Эффективность реализации принятого решения во многом зависит от своевременного обеспечения исполнителей запланированными для решения конкретных задач ресурсами.

Каждый исполнитель должен быть наделен определенными полномочиями и обладать некоторой свободой действий на случай непредвиденного изменения условий реализации решения. Необходимо определить ситуации, в которых исполнитель имеет право принятия ситуативных решений, являющихся прерогативой более высокого уровня управления.

Пятым этапом является этап контроля реализации и анализа результатов развития ситуации после управленческого воздействия.

Контроль реализации запланированных мероприятий и действий обеспечивает эффективность деятельности организации. В зависимости от характера объекта управления применяют различные виды контроля. Основными видами контроля являются непрерывный и дискретный контроль. При невозможности осуществления контроля в процессе исполнения управленческих решений применяется контроль итоговых результатов управленческого воздействия. Основной задачей контроля является своевременная фиксация отклонений от оптимального развития процесса, запланированного промежуточного или

конечного результата. По результатам контроля производится корректировка плана, управляющих воздействий с целью более полного достижения поставленной управленческой цели.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключается сущность понятия управленческое решение?
2. Какими чертами должно обладать управленческое решение?
3. Какие существуют стадии рационального управленческого решения?
4. Охарактеризуйте наиболее распространенные индивидуальные стили принятия управленческих решений.
5. В чем сущность первого этапа стадии принятия управленческих решений?
6. Из каких элементов состоит третий этап стадии принятия решений?

Тема 5. Стратегический менеджмент. Процесс стратегического планирования

План

1. Цели и задачи стратегического планирования.
2. Стадии стратегического планирования.
3. Миссия и цели предприятия.
4. Анализ стратегических альтернатив.

Литература: Казначеевская Г.Б. Менеджмент: Учебник для вузов. - Ростовн/Д: Феникс, 2008. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знания, 2004.
Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.

Вопрос 1. Цели и задачи стратегического планирования

Стратегический менеджмент - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как ее основу, ориентирует производственную

деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что, в конечном счете, способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегический менеджмент имеет ряд отличий от оперативного:

- миссия организации в стратегическом менеджменте — выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, в оперативном менеджменте — производство товаров и услуг с целью получения прибыли;
- в стратегическом менеджменте внимание концентрируется преимущественно на проблемах внешнего окружения, на поисках новых возможностей в конкурентной борьбе, на адаптации к изменениям в окружении; в оперативном менеджменте — на проблемах, возникающих внутри предприятия, связанных с более эффективным использованием ресурсов;
- стратегический менеджмент ориентирован на долгосрочную перспективу, а оперативный — на кратко- и среднесрочную;
 - основными факторами построения системы управления для стратегического менеджмента являются люди, система информационного обеспечения и рынок, для оперативного менеджмента — организационные структуры, техника и технология;
 - при управлении персоналом стратегический менеджмент рассматривает работников как основу организации, источник благополучия, оперативный — как ресурсы организации, исполнителей работ;
 - эффективность в стратегическом менеджменте выражается в том, насколько своевременно и точно организации в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменяться в зависимости от изменения окружения, в оперативном — в максимизации прибыли, рациональном использовании производственного потенциала.

Стратегический менеджмент обычно рассматривается как совокупность пяти взаимосвязанных процессов: анализ среды (внешней и внутренней), определение миссии и целей, анализ и выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

Стратегический менеджмент состоит из:

- формулирования стратегий;
- развития деловых способностей компании;
- управления внедрением стратегий и развитием способностей.

Стратегическое планирование - процесс, в результате которого происходит регулярная корректировка решений, оформленных в виде планов, а также пересмотр мер по выполнению этих планов на основе контроля и оценки происходящих изменений в деятельности предприятия. Оно может быть долгосрочным, среднесрочным, оперативным и функциональным.

Цель процесса стратегического планирования – добиться роста прибыли и бизнеса в целом посредством приобретения большого числа потребителей, клиентов, покупателей.

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Его важнейшая задача обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия.

Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

1. Распределение ресурсов. Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.
2. Адаптация к внешней среде. Адаптация охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия с ее окружением. Предприятиям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить

соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

3. Внутренняя координация. Включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций на предприятии является неотъемлемой частью управленческой деятельности.
4. Организационное стратегическое предвидение. Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации предприятия, которое может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность предприятию правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

2. Стадии стратегического планирования

Первая стадия – конструирование процесса.

Процесс стратегического планирования начинается, когда высшее руководство организации осознает интерес к стратегическому планированию и проявляет готовность взять на себя ответственность за него. Выраженная поддержка высших органов власти необходима, чтобы были выделены достаточные ресурсы для стратегического планирования, и произведены требуемые изменения в самой культуре организации, то есть в способах ведения бизнеса, принятия решений и имидже.

Вторая стадия – исследование (сканирование) внешней среды.

Исследование (сканирование) среды – решающая стадия стратегического планирования. Внешняя среда организации исследуется с целью выявить обстоятельства (или тенденции), которые могут повлиять на способность организации выполнять свои функции. Для бизнеса внешней средой является рынок, государственное регулирование и поведение конкурентов. Для

муниципальных властей внешняя среда может включать законодательную базу, тенденции в экономике и прочие факторы.

Третья стадия – исследование (сканирование) внутренней среды.

Зафиксировав состояние внешней среды как контекст развития, организация затем учитывает свои внутренние ресурсы, возможности и ограничения (Сильные и Слабые стороны). Ключевым на этой стадии является соотнесение внутренних ресурсов с внешними угрозами и возможностями. Сильные стороны организации должны быть еще более усилены, слабые стороны исправлены.

Четвертая стадия – формулировка миссии, целей, задач и плана действий.

Существует иерархия элементов плана, которая проясняет и облегчает установление необходимой связи между желаемым конечным состоянием и средствами, с помощью которых оно может быть достигнуто.

Пятая стадия – мониторинг и оценка плана.

Стратегический план – гибкий, живой документ, он развивается, реагируя на изменения во внешней и внутренней среде. Предполагается, что стратегии будут требовать обновления и пересмотра по ходу реализации. Регулярный мониторинг исполнения плана необходим, также как и мониторинг среды принятия решений.

Вопрос 3. Миссия и цели предприятия.

Миссия предприятия – определение текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии.

Положение о миссии предприятия включает:

1. Описание текущего положения дел на предприятии.

Описание потребителей, с которыми в настоящее время работает предприятие.

Описание предлагаемых предприятием продуктов и услуг.

Описание целей предприятия.

Описание философии компании (взгляды, ценности);

Описание общественного имиджа.

2. Описание продуктов и/или услуг, предлагаемых предприятием.

Характеристика рынка (потребители, клиенты, пользователи).

Цели предприятия.

Технология (характеристика оборудования, процессов, инноваций в области технологии).

Философия.

Внутренняя концепция.

Внешний образ предприятия.

Цели находятся на втором уровне иерархии.

Цели предприятия – это широкие заявления о намерениях, они интерпретируют формулировку миссии организации и служат важным мостом между миссией и задачами. Обычно, организация имеет ограниченное число целей, которые кратко (четко) сформулированы в качественных терминах.

Цели предприятия:

- Материальные цели (цели достижения определенных материальных результатов). К ним относится будущая продуктово–рыночная программа предприятия.
- Стоимостные (денежные) цели. К ним относятся ожидаемые в будущем финансовые результаты (поступления, выплаты, выручка от реализации продукции, издержки, доходы и затраты).
- Социальные цели. Желаемые в будущем взаимоотношения между людьми на предприятии и с общественностью вне предприятия. Они могут быть денежными и неденежными: уровень доходов персонала, интересная работа, культура предприятия, имидж предприятия, защита окружающей среды и т.п.

На третьем уровне иерархии расположены задачи.

Задачи конкретизируют широко сформулированные цели и сигнализируют о переходе от стратегического направления к действиям. В то время как число целей ограничено, для реализации каждой цели разрабатывается обычно несколько задач, которые, как правило, имеют количественную и временную определенность и рассчитаны на реализацию в течение 1-2 лет. Они измеримы и, следовательно,

степень их достижения может быть оценена посредством постоянного мониторинга.

На четвертом уровне находятся планы. Многие из тех, кто составляют планы, согласились бы, что «хорошие планы нуждаются в хорошем применении». Аналогично, даже самое буквальное применение плохо продуманного плана не приведет к успеху. Планы действий помогают обеспечить правильное внедрение хороших планов. План действий (или стратегия внедрения) разрабатывается после того как определены цели и задачи.

Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании.

Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии. Под тактическим планированием понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Тактическое планирование – это детальное планирование, определение и разработка вопросов в рамках технических линий. Тактику можно рассматривать как определенные шаги по направлению к общей цели, предусмотренной стратегией.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий: подготовка плана и его принятие. Подготовка плана включает в себя сбор, систематизацию, уточнение различной информации о деятельности предприятия анализ полученной информации, уточнение целей и задач планирования, постановку менеджером задач отдельным структурным подразделениям и работникам на разработку плана, определение подлежащих включению в план мероприятий.

Кроме тактического планирования следует различать текущее, или оперативное, планирование.

Текущее, или оперативное, планирование – это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. К нему относится планирование предприятия на

небольшой промежуток времени. Это может быть день, месяц, квартал, полугодие, год.

Процесс текущего, или оперативного, планирования состоит из нескольких стадий:

- выявление проблемы;
- определение возможных действий;
- предварительный выбор одного из определенных возможных действий;
- анализ возможных последствий;
- окончательный выбор действия.

Причем менеджер должен уметь видеть не только текущий момент, но и предвидеть влияние решения на будущий временной период.

Он должен уметь составлять стратегические планы, организовывать тактическое планирование и заниматься текущим планированием.

Вопросы для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте кратко этапы стратегического планирования.
2. Что такое миссия предприятия?
3. Какие виды целей существуют на предприятии?
4. Какие стратегические альтернативы имеются в распоряжении предприятия?
5. Какие факторы, осуществляемые менеджментом предприятия, влияют на стратегический выбор?
6. Каковы основные этапы тактического планирования?
7. Что такое текущее планирование? Назовите стадии этого процесса.
8. Каковы различия между стратегическим и оперативным планированием.

Тема 6. Организация как функция управления

План

1. Понятие структуры управления и факторы, ее определяющие.
2. Виды структур управления.

Литература: Казначеевская Г.Б. Менеджмент: Учебник для вузов. - Ростовн/Д: Феникс, 2008. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знания, 2004.
Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.-440

Вопрос 1. Понятие структуры управления и факторы, ее определяющие

Если планирование определяет, что именно будет делать организация, то при организации в менеджменте определяются структура организации и условия для обеспечения функционирования организации (обеспечение персоналом, материалами, финансовыми и другими ресурсами). Таким образом, организация как функция менеджмента включает в себя две составляющие:

- ◆ организационное проектирование;
- ◆ организация процесса работы.

Организация как функция управления состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей. Организация, имеющая большое количество разных планов и не имеющая цельной схемы структуры претворения их в жизнь, обречена на неуспех. Дело в том, что функции планирования и организации тесно связаны между собой. В некотором смысле планирование и организация объединяются.

Поскольку концепция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача состоит в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчетность для каждого из них. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, ее целей, технологий и персонала. Организационное проектирование — деление организации на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации целей организации.

Этот процесс предполагает установление полномочий различных должностей, определение должностных отношений конкретных лиц в организации. Организация процесса работы включает в себя обеспечение нормального функционирования и взаимодействия различных подразделений предприятия для достижения запланированных целей. Организационная структура является «продуктом» процесса организационного проектирования и представляет собой формальные правила, разрабатываемые менеджерами для эффективного разделения труда и распределения официальных обязанностей среди отдельных сотрудников и групп. Структура характеризует устойчивые связи между элементами организации, позволяет определить сферы контроля управляющих и скоординировать все функции. Организационная структура является единственным способом перехода от планов к действиям. Структура управления организацией — упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

Организационное проектирование включает следующие этапы:

- ◆ деление организации на блоки по горизонтали;
- ◆ установление соотношений полномочий различных должностей;
- ◆ определение должностных обязанностей.

Структура управления – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Структура организации – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

Организационная структура представляет собой единство структурных подразделений, выполняющих определенные функции управления и находящиеся между собой во взаимосвязи и соподчиненности.

Назовем основные факторы, оказывающие влияние на проектирование организационной структуры:

- 1) внешняя среда, ее динамизм, сложность, уровень неопределенности;
- 2) технология управления и производства;
- 3) стратегия, которая определяет типы потребителей, рынков, территориальное размещение производства;
- 4) способы взаимодействия с окружением для достижения целей организации;
- 5) поведение работников, которое определяется потребностями людей, степенью их удовлетворенности, квалификацией и мотивацией работников.

Вопрос 2. Виды структур управления

Понятие линейной структуры связано с делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему. Сущность линейного управления в том, что во главе каждого подразделения стоит руководитель (орган), осуществляющий все функции управления. Каждый член коллектива непосредственно подчиняется только этому руководителю (органу). В свою очередь последний подотчетен

вышестоящему руководителю (органу). Вышестоящий руководитель не имеет права давать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

Преимущества линейного управления:

- 1) получение подчиненными непротиворечивых, увязанных между собой распоряжений, заданий;
- 2) полная ответственность каждого руководителя за результаты работы подчиненных ему подразделений;
- 3) обеспечение единства руководства сверху донизу.

Но в такой структуре каждый руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом и обладать разносторонними знаниями. Кроме того, линейные структуры не обладают гибкостью, адаптивностью, что не позволяет им решать сложные задачи выживания в рыночной среде. Тем не менее развитие отечественного малого бизнеса, как правило, начинается с простых линейных структур. Только затем продолжающееся развитие организации, накопление или объединение акционерного капитала вынуждают организации переструктурироваться на другие типы организационных структур.

При функциональном управлении подчинение осуществляется в пределах реализации определенной функции управления. Такая структура повышает эффективность управления за счет участия в работе квалифицированных специалистов по конкретным областям деятельности организации. Функции одного линейного руководителя выполняют несколько функциональных руководителей. Работники, в том числе и нижестоящие руководители, подчинены нескольким функциональным руководителям. Такая структура позволяет разгрузить линейных руководителей от необходимости детального знания всех сторон управления

организацией, но нарушает принцип единоначалия, снижает ответственность за работу, так как исполнитель получает задания от нескольких функциональных руководителей.

Функциональное управление полностью не исключает линейное управление, но сужает его роль. Наряду с линейной иерархией формируется функциональная иерархия. Это обычно приводит к двойному подчинению. Недостатки функциональной структуры растут по мере усложнения управления и увеличения количества функциональных подразделений.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с линейной структурой, образуя линейно-функциональную структуру. Эта структура свободна от недостатков, присущих линейной и функциональной структурам. В такой структуре у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из функциональных органов управления (отделов, бюро, групп, отдельных специалистов).

Линейно-функциональная структура требует создания специальных советов, коллегий, в которых линейные руководители совместно с функциональными руководителями и экспертами могут согласовывать свои действия и решения. Но и этой структуре присущи свои недостатки: иногда наблюдается искусственное расширение аппарата управления, его отрыв от производства, увеличение расходов на управление.

Данная структура наиболее целесообразна в тех организациях, которые выпускают продукцию массового спроса с ограниченной номенклатурой, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных, часто повторяющихся управленческих задач (фирмы в металлургических отраслях, отраслях, производящих сырьевые материалы).

В настоящее время, чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размерами фирмы, диверсификацией, технологией, изменениями внешней среды, руководство разрабатывает дивизиональные структуры. В таких структурах деление организации на блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам. Появляются продуктовые и региональные структуры, структуры, ориентированные на потребителя. Такие новые элементы, как управление по продукту, потребителю, рынку, встроенные в линейно-функциональные структуры, позволяют группировать работы вокруг результата. Развитие продуктовых структур было связано с появлением много продуктовых диверсифицированных производств. Переход к продуктовой структуре начинается с осознания невозможности сочетать рост организации, стратегические проблемы ее развития с текущими проблемами производства продуктов.

Преимущества дивизиональных структур:

- 1) быстрая реакция организации на изменения внешней среды, так как повышается ее гибкость, ибо каждое подразделение работает непосредственно на свой рынок и на своего потребителя;
- 2) отделение текущих проблем управления производством какого-либо товара от стратегических проблем выживания организации в целом, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- 3) перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, что развивает широту мышления и предприимчивость их руководителей;
- 4) улучшение коммуникаций;
- 5) ориентация организации на конечный результат;

б) высокий уровень координации функциональных отделов каждого подразделения, так как сотрудники сгруппированы «под одной крышей» и должны обеспечить эффективность функционирования одной товарной линии.

Недостатки продуктовой дивизиональной структуры:

- 1) появление новой «болезни» – продуктивизма – противопоставление целей продукта общим целям организации, появление конкуренции за ее ресурсы;
- 2) невысокая координация деятельности отделений, разобщенность штабных служб, ослабленность горизонтальных связей;
- 3) увеличение численности персонала, дублирование работ;
- 4) рост расходов на содержание дополнительных служб, что снижает общую эффективность;
- 5) затруднение осуществления контроля сверху донизу.

Если проблема адаптации к внешней среде не решается в рамках группировки работ вокруг результата или функции, то выходом из положения становится одновременная группировка работ и вокруг результата, и вокруг функции. Появляется матричная структура. Эта структура максимизирует преимущества и минимизирует слабые стороны функционального и продуктового подходов.

В матричной структуре для работы над конкретным проектом сотрудников набирают из различных функциональных подразделений на временной основе. Члены группы подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают. Руководители проектов отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. С этой целью все материальные и финансовые ресурсы по данному

проекту передаются в их распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям.

Руководители функциональных подразделений решают, как и где должна быть выполнена та или иная работа, утверждают предложения своих специалистов. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Преимущества матричных структур:

- 1) высокая гибкость, адаптивность к изменениям внешней среды;
- 2) интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
- 3) кооперация между разными функциональными подразделениями;
- 4) более эффективное использование ресурсов, в том числе человеческих;
- 5) обогащение содержания рабочих задач для сотрудников;
- 6) усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы;
- 7) усиление мотивации персонала.

Недостатки матричных структур:

- 1) высокая сложность, отсюда – путаница, вызванная двойной командной цепочкой;

- 2) увеличение времени на совещания, дискуссии по решению проблем;
- 3) борьба за власть, так как в ее рамках четко не определены властные полномочия;
- 4) необходимость обучения сотрудников искусству человеческих взаимоотношений;
- 5) большие накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключается сущность организации как функции управления?
2. Что Вы понимаете под организационным проектированием?
3. Что такое структура управления?
4. Что такое структура управления?
5. В чем сущность линейного управления?
6. Охарактеризуйте функциональную структуру управления.
7. В чем недостатки матричных структур управления.

Тема 7. Система мотивации

План

1. Понятие и сущность мотивации. Элементы процесса мотивации.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Методы и способы мотивирования персонала.

Литература: Казначеевская Г.Б. Менеджмент: Учебник для вузов. - Ростовн/Д: Феникс, 2008. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знання, 2004.
Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.

Вопрос 1. Определение понятий

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности.

Мотив – то, что вызывает определенные действия человека.

Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня.

Следует учитывать, что активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть, если он придает своей деятельности неправильное направление. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное руководство его деятельностью.

Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но все же имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом ее характере.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека через пробуждение в нем определенных мотивов.

Существуют два типа мотивации:

- путем воспитания и образования человека;
- путем внешнего воздействия на человека.

В первом случае мотив именуют “внутренним”, ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, завершению работы, познанию и т.д. В ином случае, мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются извне. Такой мотив можно назвать “внешним”. Здесь в этом качестве выступают процессом мотивирования оплата, распоряжение, правила поведения и другое.

Мотиватор – определенный прием или способ мотивирования: поощрения, наказания, принуждения.

Стимул – то, что может быть предложено в качестве вознаграждения за действия человека.

Стимулирование – процесс использования различных стимулов для мотивирования людей.

Потребности – то, что возникает и находится внутри человека и от чего человек стремится освободиться (удовлетворить, подавить, не реагировать).

Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента:

1. Потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д., а также в таких “неосязаемых” вещах как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.
2. Целенаправленное поведение. Стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность – еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

3. Удовлетворение потребностей. Понятие “удовлетворение потребностей” отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

Первый этап - возникновение потребностей.

Второй этап - поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап - определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.

Четвертый этап - реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые, открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап - получение вознаграждения за реализацию действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап - ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Все теории мотивации делятся на две группы:

- Содержательные теории мотивации,
- Процессуальные теории мотивации.

Вопрос 2. Содержательные теории мотивации

Политика кнута и пряника: если подчиненный работает хорошо, что его обязательно надо поощрять, если он работает плохо, то обязательно надо наказывать.

Теория потребностей Маслоу:

все потребности находятся в иерархическом расположении, потребность побуждает человека к действию, если она не удовлетворена, удовлетворенная же потребность не мотивирует, потребности удовлетворяются снизу вверх, вторичные потребности удовлетворяются большим количеством способов, чем первичные.

Иерархия потребностей по Маслоу:

- Физиологические потребности,
- потребности в безопасности,
- потребности в общении,
- потребности в уважении,
- потребности в самореализации.

Как практически использовать теорию Маслоу для менеджера:

1. У подчиненного доминируют физиологические потребности. Таких работников мало интересует содержание работы, а только зарплата, условия труда и возможность не уставать на работе. Таким людям нужно давать минимум заработной платы и создать нормальные условия для труда.

2. У подчиненного доминируют потребности безопасности. Такие люди стремятся избежать риска, для них важны гарантии занятости, пенсионного обеспечения и медицинского обслуживания.

Необходимо:

- создание системы страхования,
- применение ясных и справедливых правил,
- оплата труда должна быть выше прожиточного минимума,
- их нельзя посылать в командировки и привлекать к действиям, связанным с риском.

3. У подчиненного доминируют потребности общения. Такие люди рассматривают свою работу как принадлежность к определенному коллективу, и

как возможность устанавливать хорошие отношения. Им необходимо создать условия для общения на работе, проводить групповые мероприятия вне работы, создавать атмосферу дружеского партнерства, постоянно напоминать, что их ценят на работе.

4. У подчиненного доминируют потребности в уважении. Человек стремится к положению лидера и авторитету в решении задач.

Таким людям надо использовать различные формы выражения признания их заслуг, присваивать различные титулы и звания, освещать их действия в прессе, в публичных выступлениях.

5. У подчиненного доминируют потребности самовыражения - эти потребности появляются у людей в основном к сорока годам, когда имеется определенный опыт и человеку становится скучно выполнять рутинную (повторяющуюся) работу.

Необходимо таким людям предоставить большую свободу и привлекать к работе, требующей изобретательности.

Двухфакторная теория *мотивации Герцберга* – состоит в том, что отсутствие удовлетворенности не есть неудовлетворенность, если у работника имеется состояние неудовлетворенности, то сначала нужно обратить внимание на те факторы, которые снимают неудовлетворенность, и только после достижения состояния отсутствия неудовлетворенности пытаться мотивировать к работе с помощью факторов мотивации до состояния удовлетворенности.

Теория Альдерфера

Автор все потребности разделил на 3 группы:

- потребности существования,
- потребности связи,
- потребности роста.

Процесс движения вверх по уровням потребности автор назвал процессом удовлетворения потребности, а процесс движения вниз – процессом фрустрации.

Теория Макклелланда – три группы потребностей мотивируют человека: власти, успеха, принадлежности. По мнению автора, эти потребности наиболее важны сегодня, поскольку первичные потребности, как правило, удовлетворены.

Вопрос 3. Процессуальные теории мотивации.

Теория ожидания

Теория ожидания состоит в следующем: Менеджер должен очень внимательно отслеживать процесс удовлетворения потребностей у своего подчиненного. Этот процесс состоит из трех основных этапов:

- ожидание того, что усилия дадут желаемый результат;
- ожидание того, что результат повлечет за собой вознаграждение;
- ожидаемая ценность вознаграждения.

Теория справедливости

Теория справедливости состоит в том, что люди объективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем сравнивают его с вознаграждениями других людей, выполняющих аналогичную работу.

Вопрос 4. Методы и способы мотивирования персонала

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Мотивация будет низкой:

- если человек не будет ощущать связи между достигнутыми результатами и вознаграждением,
- если результаты не будут вознаграждены,
- если ценность вознаграждения для человека незначительна,
- если вознаграждение меньше, чем вознаграждение других сотрудников за аналогичную работу (в этом случае возникает психологическое напряжение).

Мотивацию обеспечивают:

- достойная зарплата,

- набор социальных благ,
- комфортабельные условия труда,
- организация отдыха,
- поощрения за высокие результаты работы,
- создание обстановки причастности каждого сотрудника к решению актуальных для предприятия задач.

Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения:

- материальное поощрение;
- социальные методы;
- морально-психологические.

Наиболее распространенной формой (методом) материального мотивирования является индивидуальная премия. Ее целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату и лишится своей мотивирующей роли. Целесообразно заранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника. Размер премии должен, как правило, составлять не менее 30% основного заработка (по Ф. Тейлору). При этом на низшем уровне руководства премия должна быть 10-30%, на среднем 10-40%, на высшем 15-50%.

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкость критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников.

Конечно, ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях.

Как отмечалось, кроме экономических (материальных) способов мотивации существуют не экономические, а именно: организационные и морально-психологические.

Социальные способы мотивации (мотивирования) включают в себя:

- участие в делах организации (как правило, социальных);
- получение социальных гарантий;
- перспектива приобрести новые знания и навыки;
- обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

- создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);
- присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;
- признание (личное и публичное) (ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п. За особые заслуги - награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.);
- высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);
- атмосфера взаимного уважения, доверия.
-

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое мотивация труда и каковы ее критерии?
2. Что представляет собой иерархия потребностей человека?
3. Что объединяет понятия «мотивация» и «иерархия потребностей»?
4. Что включают в себя социальные способы мотивирования?
5. К чему приводит низкая мотивация труда работников?
6. Что в себя включают морально-психологические методы мотивирования?

Тема 8. Управленческий контроль

План

1. Понятие контроля. Функции и цель контроля.
2. Внешний и внутренний контроль.
3. Классификация контроля.
4. Процесс контроля.

Литература: Казначеевская Г.Б. Менеджмент: Учебник для вузов. - Ростовн/Д: Феникс, 2008. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знания, 2004.
Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.

Вопрос 1. Понятие контроля. Функции и цель контроля.

Во-первых, контроль – это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции. Во-вторых, контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Выделяют две основные функции контроля – предупреждение возникновения кризисных ситуаций и поддержание успеха.

Первая из этих функций призвана выявить проблемы и дать возможность скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Вторая из названных функций состоит в активной поддержке того, что является успешным в работе организации. Эта функция призвана определить, какие направления деятельности организации в наибольшей мере способствуют достижению ее целей.

Цель контроля – предотвращение ошибок.

Необходимость контроля вызывается несколькими обстоятельствами:

а) на выполнении управленческих решений сказывается изменение внешней среды организации. Это изменение может сделать вполне реальные в момент их принятия планы недостижимыми в процессе их реализации в силу изменения законов, технологий, социальных ценностей, условий конкуренции и т.д.

б) функционирование самой организации, ее структура меняется и в ходе выполнения управленческого решения может выясниться, что эта структура или другие внутренние переменные организации перестали соответствовать задачам достижения ее целей.

в) решения выполняют люди, которые не могут быть с абсолютной точностью запрограммированы на определенные действия. Их деятельность также нуждается в контроле.

2. Внешний и внутренний контроль.

Выделяют внешний и внутренний контроль. Внутренний контроль имеет место, когда его субъект и объект находятся в одной системе, внешний – в разных системах. Внешний контроль производится администрацией (например, вышестоящим руководством - президентом компании, вице-президентом и т.д.) или специальными сотрудниками – контролерами .

Необходимость и полезность внешнего контроля основываются на том, что, во-первых, люди лучше работают, если знают, что за ними наблюдают. Во-вторых, по итогам внешнего контроля производится оценка сотрудников и связанные с ней поощрения и наказания. В-третьих, внешний контроль означает, что данной сфере деятельности руководство придает особое значение, и поэтому надо проявить больше усердия в труде не в последнюю очередь для того, чтобы обратить на себя внимание начальства. В-четвертых, внешний контроль позволяет оценить деятельность структурного подразделения не с позиций его сотрудников, а с точки зрения достижения целей организации в целом, решения ее стратегических задач. Внутренний

контроль организации обеспечивается её же силами, его выполняют сами исполнители: они следят за своей работой и её результатами, вносят по мере необходимости корректировки в собственную деятельность.

При разработке эффективной системы внутреннего контроля руководство предприятия, как правило, преследует следующие цели:

1. Обеспечение надежной информацией для успешного руководства предприятием и принятием эффективных управленческих решений. Например, при появлении фактов уменьшения спроса на производимую продукцию необходимо своевременно обеспечить руководство информацией о причинах падения спроса для принятия управленческих решений о способах учета пожеланий покупателей и координации деятельности в целях снижения расходов.

2. Обеспечение сохранности активов, документов и регистров предприятия. Материальные активы предприятия должны быть защищены надежной системой контроля в целях предупреждения их хищения, использования в неподобающих целях или случайного уничтожения. Серьезной защиты и контроля требуют и неосязаемые активы (дебиторская задолженность), важные документы (договора и контракты) и регистры бухгалтерского учета (Главная книга и журналы). В связи с развитием компьютерных систем требуются должные меры к обеспечению сохранности объема информации, хранящейся на компьютерных носителях.

3. Обеспечение эффективности хозяйственной деятельности в целях избежания произвольных затрат во всех областях хозяйственной деятельности, а также для предотвращения неэффективного использования всех прочих ресурсов.

4. Обеспечение соответствия предписанным учетным принципам. Система внутреннего контроля должна обеспечить необходимую степень уверенности

в том, что должностные лица и работники предприятия следуют требованиям и правилам, закрепленным внутренними документами предприятия:

- положениями об отделе, службе, иных подразделениях предприятия;
- должностными инструкциями руководителей, менеджеров и специалистов предприятия;
- приказом об учетной политике предприятия;
- приказами и распоряжениями генерального директора (директора), иных руководителей.

Вопрос 3. Классификация контроля.

Различают две *формы контроля* - финансовый и административный. Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различными. В центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние и др. Административный, контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения текущих задач, программ, планов.

По времени осуществления контрольных действий выделяют предварительный, текущий и заключительный контроль.

а) Предварительный контроль. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определённых правил, процедур и линий поведения. Например,

если писать чёткие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки до подчинённых, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, всё это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. квалифицированных людей.

б) Текущий контроль. Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчинённые сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчинённых, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

в) Заключительный контроль. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определённого заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль даёт руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство

организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определённого уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

4. Процесс контроля

Процесс контроля состоит из: 1) установления стандартов; 2) сопоставления со стандартами реальных результатов и 3) проведения необходимых корректирующих действий, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Общая схема процесса контроля показана на рисунке 1.

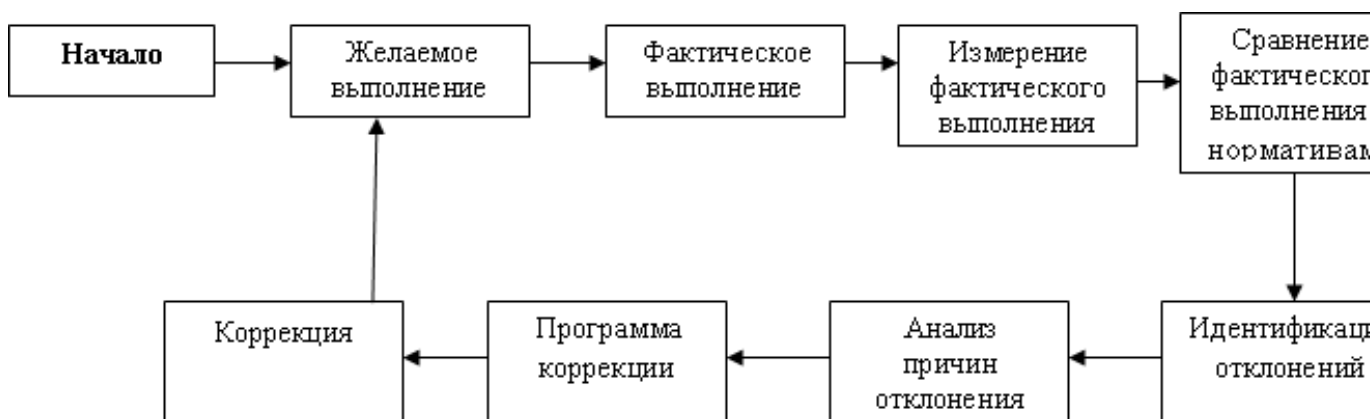


Рис. 1 Общая схема процесса контроля

Первый этап процесса контроля – установление стандартов. Стандарты – это конкретные показатели, движение к которым поддается измерению. Все стандарты, используемые для контроля, выбираются из целей организации.

Цели, используемые в качестве стандартов для контроля, характеризуются, во-первых, наличием временных рамок, в пределах которых должна быть выполнена работа; во-вторых, конкретным критерием, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. При этом необходимо учитывать, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов, то есть требуется установить масштабы отк-

лонений. Масштаб допустимых отклонений – это показатель, в пределах которого отклонения полученных результатов от намеченных не вызывают тревоги.

Третий этап процесса контроля – заключительный контроль. Он состоит в выборе одной из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонения или пересмотреть стандарты.

Если фактические результаты деятельности организации свидетельствуют об ее успешной работе и достижении поставленных целей, то ничего не следует предпринимать, но требуется продолжать измерение результатов, так как возможно появление отклонений.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое контроль ?
2. Каковы функции контроля ?
3. Что Вы понимаете под внешним контролем?
4. Что такое внутренний контроль ?
5. Как классифицируется контроль ?
6. Из чего складывается процесс контроля?

Тема 9. Лидерство

План

1. Понятие руководства (лидерства).
2. Технология руководства.
3. Стили руководства.
4. Власть и лидерство.

Литература: Казначеевская Г.Б. Менеджмент: Учебник для вузов. - Ростовн/Д: Феникс, 2008. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знания, 2004. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.

Вопрос 1. Понятие руководства (лидерства)

Руководство (лидерство) – процесс влияния на подчиненных, являющийся способом заставить их работать на достижение единой цели. Цель деятельности руководителя – так управлять подчиненными, чтобы они эффективно выполняли порученную работу и оказывали влияние на личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Лидерство и руководство – два сходных по целевым функциям, но разных по социально-психологическим механизмам и содержанию, явления. Чтобы разобраться в их различии необходимо остановиться на таком понятии как личный и должностной авторитет.

Личный авторитет – психологическая проблема, это выражение инициативы руководителя в управляемом коллективе. *Должностной авторитет* не следует смешивать с личным. Это правовая и социальная проблема. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных.

Лидерство – процесс психологического влияния одного человека (руководителя) на других людей при их совместном стремлении к достижению каких-то общих целей. Этот процесс, строится на межличностных контактах людей и их индивидуальной инициативе, как участников коллективной деятельности. Часто лидер управляет – как «любитель», по вдохновению и личной инициативе, на общественных началах. Лидерство осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга и т.д.

Руководство – процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов коллектива, осуществляемый менеджером, как посредником социального контроля и власти, вверенной им обществом или

коллективом. Руководство осуществляет человек, выступающий либо как профессионал, либо как назначенный или принятый по контракту на должность, оплачиваемый менеджер. Руководство, требует соответствия действий и поведения людей, утвердившимся в обществе, правовым и социальным нормам, а также моральным принципам.

Цель руководства (лидерства) – решение проблем, стоящих перед группой (коллективом), с наибольшим экономическим и социально-психологическим эффектом.

Вопрос 2. Технология руководства

Руководство – одновременно функция менеджмента. Поэтому очень важно, чтобы каждый участник системы управления знал свои функции и границы своей власти. Конфуций учил: «Секрет доброго управления, это когда правитель да будет правителем, поданный – поданным, отец – отцом, а сын – сыном». Успешность деятельности руководителя, при выполнении функций менеджмента, зависит от степени управленческого мастерства (опыта). Описано семь типов управленческого мастерства:

- *концептуальное мастерство* (способность понимать перспективу и разрабатывать соответствующие стратегии для предприятия в целом);
- *аналитическое мастерство* (способность правильно использовать научные и количественные подходы, технику и средства для решения управленческих проблем);
- *психологическое мастерство* (способность эффективно управлять с учетом индивидуально-психологических особенностей людей, их потребностей и законов групповой психологии), как внутри, так и вне предприятия;
- *мастерство принятия решений* (способность выбрать подходящий курс действий из нескольких альтернатив), крайне необходимо для успешно действующих менеджеров, потому что в их обязанность входит принятие решений, воздействующих на все предприятия;

- *коммуникационное мастерство* (способность передавать свои идеи и мнения другим, как в устной, так и в письменной форме: эффективно проводить собрания, писать четкие письма и пояснительные записки, умело говорить по телефону);
- *административное мастерство* (способность исполнять организационные правила, эффективно действовать в условиях ограниченного времени, передавать свои идеи и мнение другим, в устной и письменной форме, координация деятельности внутри своей группы и других групп);
- *техническое мастерство* (способность с помощью специальных знаний, навыков решать рабочие задачи, т.е. умение использовать методы, технологии и оборудование, необходимые при выполнении конкретных научно-исследовательских разработок, производственных и финансовых функций);
- *предпринимательское мастерство* (способность сочетать управление ресурсами, с постоянным стремлением к расширению масштабов дела, путем выпуска новых видов продукции/услуг и (или) выхода на новые рынки.

Вопрос 3. Стили руководства

Искусство управления, его эффективность, зависит от стиля руководства, т.е. привычной манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным, к коллективу (группе). Традиционно различают следующие стили: *авторитарный* (автократический, директивный), сосредоточенный исключительно на работе ; *демократический* (коллегиальный), сосредоточенный и на человеке и на работе; *либеральный* (нейтральный, анархический), сосредоточенный на человеке .

Авторитарный стиль руководства характеризуется тем, что руководитель, обладая достаточной властью, навязывает свою волю исполнителям, но и ответственность за деятельность подчиненных берет на себя. Автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им

свободы в принятии решений. Он сам определяет способы и средства достижения групповой цели, развивает свои функции и сопротивляется каким-либо изменениям в них. Всю поступившую информацию он стремится пропустить через себя, ограничивает непосредственное общение с подчиненными, нетерпимо относится к критике своих недостатков, резко критикуя действия и поступки своих подчиненных.

Руководитель — автократ, как правило, лаконичен, в отношении к подчиненным у него преобладает начальственный тон. Он нетерпимо относится к возражениям, замечаниям и выражению собственного мнения подчиненными. Такой стиль руководства обычно оправдывает себя лишь в чрезвычайных ситуациях. В обычной практике он приобретает черты бюрократизма, канцелярщины, казенщины.

Демократичный стиль руководства характеризуется тем, что руководитель в процессе своей деятельности опирается на своих подчиненных, советуется и прислушивается к их мнению. Руководитель — демократ избегает навязывать свою волю подчиненным, рационально решает вопросы делегирования полномочий. Оставляя за собой единоличное решение основных вопросов, он дает возможность проявлению творческой инициативы и активности подчиненных при их широком обсуждении и принятии решений. Подчиненные пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы обычно не осуществляется. Руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ресурсы. Демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, самовыражении. В силу этого руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными.

Либеральный стиль руководства характерен тем, что руководитель не проявляет особой активности. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей собственной работой. Обсуждение производственных вопросов носит формальный характер, отсутствует самокритичность работы. Любой конфликт руководитель рассматривает как отрицательное явление в работе,

легко поддается стороннему влиянию. Выполнение различных задач ставится в зависимость от желаний подчиненных. Такой стиль руководства не влияет активно на подчиненных, на положение каждого из них и, в конечном итоге, на состояние дел в организации (подразделении).

Вопрос 4. Власть и лидерство

Руководитель организации - это человек, который одновременно с обладанием формальным статусом, является лидером, и эффективно управляет своими подчиненными. Влияя на людей, он заставляет их выполнять порученную работу.

Влияние - это поведение отдельного человека, которое может вносить изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого человека.

Власть - возможность влиять на поведение людей.

Существуют следующие формы власти:

- Власть, основанная на принуждении. Влияние посредством страха. Руководитель имеет возможность наказать подчиненного (увольнение, понижение в должности, лишение денежного вознаграждения).
- Власть, основанная на вознаграждении. Награда дает положительные стимулы для качественного выполнения работы.

Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации.

Для того, чтобы лидерство и влияние были эффективными, руководители применяют власть.

Лидер — это личность, за которой все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы. Он может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей. Руководитель назначен официально, извне, а лидер выдвигается “снизу”. Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет

вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним. Исследования показывают, что знания и способности лидера оцениваются людьми всегда значительно выше, чем соответствующие качества остальных членов группы. Лидеру присущи следующие психологические качества: уверенность в себе, острый и гибкий ум, компетентность как доскональное знание своего дела, сильная воля, умение понять особенности психологии людей, организаторские способности. Однако анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, и не обладающий перечисленными качествами, и, с другой стороны, человек может иметь данные качества, но не являться лидером. Возникла ситуативная теория лидерства, согласно которой лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения этой ситуации для данной группы.

Таким образом, лидером группы может стать только тот человек, кто способен привести группу к разрешению тех или иных групповых ситуаций, проблем, задач, кто несет в себе наиболее важные для этой группы личностные черты, кто несет в себе и разделяет те ценности, которые присущи группе.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое руководство ?
2. Что такое лидерство ?
3. Что значит быть личностью?
4. Какие существуют типы управленческого мастерства ?
5. Какие Вы узнали стили руководства ?
6. Что такое власть?
7. Кто такой лидер?
8. В чем отличие понятий власти и лидерства?

Тема 10. Управление конфликтами

План

1. Природа конфликта и его причины
2. Типы конфликтов
3. Способы разрешения конфликтных ситуаций

Литература: Казначеевская Г.Б. Менеджмент: Учебник для вузов. - Ростовн/Д: Феникс, 2008. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знания, 2004.
Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.

Вопрос 1. Природа конфликта и его причины

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus*, первоначально понимаемого как столкновение.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая противоположные позиции, цели объекта и субъекта и т. п., что и является источником конфликтной ситуации. Объективно конфликтная ситуация существует всегда (потенциальный конфликт), но его нарастание происходит только при наличии инцидента.

$$\text{Конфликтная ситуация} + \text{Инцидент} = \text{Конфликт}$$

Конфликтная ситуация - это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент - это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Конфликт - это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам можно разделить на три группы:

1. устойчивые к конфликтам,
2. удерживающиеся от конфликта и
3. конфликтные.

Численность конфликтных работников составляет где-то около 10% от всей совокупности работающих. Это относительно немногочисленная группа трудных людей, создающая различные эксцессы в системе управления. По данным английского исследователя менеджмента Роберта Брамса, только 10% работников являются трудными субъектами. Этот вывод сделан на основе опроса 400 менеджеров различных британских компаний. По его мнению, чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, надо прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала. Остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности.

В конфликте определяют шесть этапов.

1 этап — зарождение. Противоречия на этом этапе существуют потенциально. Они заключены в разных и даже противоречивых ценностях, нормах, потребностях, знаниях. На этом этапе есть точки отсчета, вокруг которых в дальнейшем может развиваться конфликт. Это — общий интерес, новые связи, отношения, общее пространство и т. п. Поэтому любой человек является потенциальным противником в будущем конфликте.

2 этап — созревание. Из многообразных связей и отношений субъект начинает выбирать те, на которых центрируется принятие или непринятие чего-либо. Это может быть работа, форма поведения, деньги, власть, процесс познания. Конкретно выделяется субъект как носитель той или иной притягательности или отталкивания и вокруг него начинает концентрироваться определенная информация. Идет поиск людей, симпатизирующих или не симпатизирующих конкретной группе или человеку.

3 этап — инцидент. Часто перед этим этапом происходит некоторое «затишье», выжидание. Выделяются позиции «provocатора», «жертвы», «судьи», «борца за справедливость» и др. Как бы осторожно ни вела себя оппозиция, повод для инцидента найдется. Это может быть все что угодно, например, «не таким тоном сказано», «не так взглянул», «не предупредил» или, наоборот, покритиковал, или промолчал – все это лишь «зацепка».

4 этап — столкновение (конфликт). Это открытое предъявление

противоречий. Этот этап можно сравнить со взрывом. Прямое столкновение проявляется во всех планах: эмоционально-психологическом, физическом, политическом, экономическом. Требования, претензии, обвинения, эмоции, стрессы, скандалы захватывают субъектов в борьбе, противостоянии и конфронтации. Этот этап характеризуется: ярко выраженными оппозициями; выделением предмета конфликта, осознанного субъектами; появлением третьей стороны (наблюдателей, групп поддержки и проч.); определением масштаба и границ конфликтной ситуации; предъявлением средств управления и манипулирования субъектами в конфликте; появлением фактов, подтверждающих необходимость столкновения.

5 этап — развитие конфликта. Изменение некоторых элементов и характеристик, которые присутствуют в конфликтной ситуации, а также факторов, оказывающих различное влияние на конфликт.

6 этап — последствия. Они могут развиваться в двух направлениях. Первое — доминирование разрушительных процессов, второе — доминирование созидательных процессов.

В любом конфликте есть свои причины.

Основными причинами конфликта считаются:

1. Распределение ресурсов. Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.

2. Взаимозависимость задач. Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи. Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно чинить оборудование. Руководитель ремонтной службы может, в свою очередь, винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждаются ремонтники.

3. Различия в целях. Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает

по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции, исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается изготовлением простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

4. Разница в воображении и ценностях (различия в способах достижения целей). У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, т.е. при отсутствии противоречивых интересов. Даже если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной - о том, как это сделать, люди могут иметь самые разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

5. Неудовлетворительная коммуникация. Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительностью коммуникации. Неполная или неточная передача информации или отсутствие необходимой информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

6. Различия в психологических особенностях. Не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т.д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию "слаженных команд".

Вопрос 2. Типы конфликтов

Существует четыре основных типа конфликта по содержанию:

а) внутриличностный (конфликт требований). Типичным примером внутриличностного конфликта может быть также ситуация, когда производственные и профессиональные требования не совпадают с потребностями или ценностями исполнителя. Большинство людей, работающих на должностях, не предусматривающих творчества, инициативы и самостоятельного принятия решений, и выполняют при этом монотонную, рутинную и неинтересную работу, стремились бы освободиться от такой должности. Большинство ненавидит дело, которым им приходится заниматься по необходимости. Однако вместо поиска интересной работы, которая пришлась бы им по душе, они попадают в ловушку на всю жизнь. При этом они не могут оставить эту должность и найти более интересную и содержательную работу, поскольку временно потеряют источник финансовых выплат (в виде заработной платы). Очень редко встретишь человека, который действительно занимается любимым делом, но этих немногих почти всегда сопутствует успех. Судите сами - типичный конфликт, вечная тема - кто достигает мирового признания, а в некоторых жизнь состоит из бесконечной очереди мелких неудач или разочарований.

Его проявлением является противоречие или противоположность требований, предъявляемых к одному и тому же исполнителю различными функциональными руководителями, которым он одновременно подчиняется. Причины такого конфликта - недостатки в: системе делегирования полномочий, организационной структуре, структуре аппарата управления, непохожесть стилей руководства, конфликт интересов (ситуация, при которой работник имеет частный или личный интерес, достаточный для влияния, или этот интерес оказывает влияние на объективное исполнение работником своих служебных обязанностей).

б) межличностный. Возникает при любом распределении: полномочий, ресурсов, работ, обязанностей, задач, активов, льгот, вознаграждений; а также через непохожесть характеров, знаний, запросов, квалификации, возможностей, кругозора, круга интересов, отношение к труду и психологической совместимости людей, работающих вместе;

в) между личностью и группой. Причины - дисбаланс, существующий между нормами группового поведения и индивидуальными действиями, взглядами или привычками отдельного лица; невыполнение или перевыполнение обязанностей, несоблюдение неписаного внутреннего распорядка, имеющий силу закона в данном коллективе, этики взаимоотношений и т.д.;

г) межгрупповой. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп, которые просто не в состоянии мирно сосуществовать, поскольку внутри любой группы постоянно происходит динамичное развитие, меняются цели, задачи, постепенно входят в споры с аналогичными показателями других групп.

Например, отдел сбыта (служба маркетинга) и производственное подразделение не могут мирно существовать, потому что:

- Отдел сбыта - ориентированный на нужды потребителя готовой продукции работ или услуг организации. Он стремится постоянной модернизации, технологических нововведений, совершенного технического уровня, расширение номенклатуры и ассортимента, дифференциации производства, совершенного дизайна, надежности в эксплуатации и др. Отдел сбыта руководствуется целью - максимизировать сбыт, а это ведет к учету требований покупателей и к росту себестоимости производства;

- Производственное подразделение - заботится о соотношении затрат к результатам производства, пытается стандартизировать выпускаемую, достичь «эффекта масштаба», сократить статьи себестоимости, сделать изделие максимально дешевым для производства.

Как уже было сказано выше, возникновение конфликта внутри организации не всегда следует рассматривать как негативное явление. Современная теория управления рассматривает некоторые конфликты как желательные. Считается, что если в организации нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций. Важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Поэтому задача менеджера - спроектировать конструктивный управляемый конфликт.

Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре конфликта в организации и призван разрешить его всеми доступными средствами. Оставлять конфликт без внимания - это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли. Вообще аналогия между конфликтом и пожаром достаточно глубокая: и тот, и другой легче предотвратить, чем потушить; в обоих случаях фактор времени может стать решающим, так как и конфликт, и пожар страшны своим разрастанием.

Таким образом, по признаку результатов конфликтные ситуации делятся на:

а) функциональные - которые способствуют эффективной деятельности организаций, являются положительными по содержанию, имеют эволюционную направленность;

б) дисфункциональные - парализуют нормальное функционирование организаций, ограничивают перспективы развития, не способствуют максимально эффективному использованию собственных и привлеченных ресурсов.

Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят около 20% своего рабочего времени на изучение и улаживание различного рода конфликтов.

Вопрос 3. Способы разрешения конфликтных ситуаций

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. К. У. Томас и Р. Х. Килменн выделили пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях. Их система позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию с общим источником конфликта - несовпадением интересов двух и более сторон.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяется: мерой удовлетворения собственных интересов; активностью или пассивностью действий; мерой удовлетворения интересов другой стороны; индивидуальными или совместными действиями.

Выделяют пять способов регулирования конфликтов:

1. Конкуренция (соперничество, соревнование) - разрешение конфликта силой, как стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но без учета позиций другой стороны. Это стиль «выигрыш – проигрыш» в межличностном конфликте. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Однако в общественном мнении этот стиль не пользуется популярностью.

2. Избегание. Стиль, предполагающий уход из конфликта, связан с отсутствием личной настойчивости и желанием кооперироваться с другими по его разрешению. Здесь налицо попытка стоять в стороне от конфликта, не брать на себя ответственность за разрешение конфликта. При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны. Такой стиль приводит к неодобрению бездействия со стороны других.

3. Разрешение конфликта через сотрудничество. Как стиль характеризуется высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием кооперировать свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывают обе стороны. Подобные люди считаются динамичными, о них у других складывается благоприятное впечатление. Они правильно считают, что каждый участник конфликта имеет равные права при его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование.

4. Стиль приспособления побуждает войти в положение другой стороны, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны. В основе этого стиля лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Это стиль наподобие «не выигрыш – выигрыш» окружающими оценивается положительно, но как у слабых натур.

5. Стиль компромисса предполагает умеренный учет интересов каждой из сторон, а отсюда и необходимость идти на определенные уступки. В целом этот стиль оценивается благоприятно и относится к типу «непроигрыш – непроигрыш».

Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явное преимущество.

Таким образом, выигрывают обе стороны лишь в ситуации сотрудничества, когда удовлетворяются интересы обеих сторон. Однако этот стиль является наиболее трудным, поскольку для совместного принятия решений требуются желание, усилия и время для разрешения конфликта. Именно стиль сотрудничества приводит к оптимальному решению вопроса. Знание этих стилей разрешения конфликта позволяет каждому сознательно делать тот или иной выбор, исходя из конкретной ситуации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое конфликт?
2. Что Вы понимаете под конфликтной ситуацией?
3. Каковы основные причины конфликта?
4. Какие Вы узнали основные типы конфликтов ?
5. Какие способы урегулирования конфликтов?
6. Что предполагает стиль компромисса?

Тема 11. Эффективность управления

План

1. Сущность эффективности управления.
2. Критерии и показатели эффективности управления.

Литература: Казначеевская Г.Б. Менеджмент: Учебник для вузов. - Ростовн/Д: Феникс, 2008. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знания, 2004. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.

Вопрос 1. Сущность эффективности управления

Возрастание роли управления в условиях рыночной экономики в результате получения организацией экономической свободы и полной ответственности за свои результаты ведет к вовлечению в сферу управления дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных). Для собственника предприятия важно не только расходование ресурсов для управления, но и то, насколько управление дает стратегические преимущества предприятию на рынке, усиливает его конкурентоспособность, поддерживает общественную значимость предприятия. В условиях конкуренции руководители должны заботиться о производительности и эффективности.

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет свои специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления выступает *уровень эффективности управляемого объекта*. Проблема эффективности управления — составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

- управленческого потенциала, т.е. совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления. Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах;
- затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;

- характера управленческого труда;
- эффективности управления, т.е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей. Эффективность — это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, — это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Таким образом, эффективность управления — один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

- 1) результат управления не всегда заключается в прибыли;
- 2) такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат,

3) результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;

4) затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить.

Вопрос 2. Критерии и показатели эффективности управления

Анализ категории эффективности, факторов, ее определяющих, содержания и результатов управленческого труда позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффективности являются группы показателей, которые могут выступать в качестве измерителя, критерия эффективности в зависимости от назначения организации и условий ее функционирования. Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача управления состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает наивыгоднейшее значение.

В качестве критерия эффективности производства и управления используются обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов — труда, основных фондов, инвестиций.

Показатели прибыли и рентабельности наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности, соответственно и эффективность управления. При этом следует исключить влияние на прибыль факторов, не связанных с деятельностью данного хозяйственного звена. Обобщающие показатели отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом, но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами. Для этого используются частные показатели. Так, для оценки повышения эффективности использования трудовых ресурсов

применяется показатель темпа роста производительности труда, повышение эффективности использования материальных ресурсов характеризуется показателями материалоемкости продукции, а эффективность использования основных фондов — показателем фондоотдачи.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Количественные показатели деятельности системы управления включают: комплекс трудовых показателей — экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют *показатели социальной эффективности управления (качественные)*: повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

Если в результате рационализации управления удастся достичь высокого уровня указанных выше показателей, то происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект.

Основу оценки эффективности проектов составляют определение и соотнесение затрат и результатов от их осуществления. При оценке эффективности инвестиционных проектов необходимо приведение (дисконтирование) показателей к стоимости момента сравнения, так как денежные поступления и затраты в различные временные периоды неравнозначны.

Развиваются и другие подходы к оценке эффективности менеджмента, в частности, ресурсно-потенциальный подход к оценке эффективности системы управления. В нем абсолютная эффективность управления представляется соотношением потенциальных возможностей производства с фактическим значением его использования. Относительная эффективность определяется как отношение полного эффекта управления к затратам.

Вопросы для самоконтроля:

1. В каких формах выступает управленческий потенциал?
2. Что Вы понимаете под эффективностью управления?
3. Что влияет на уровень эффективности управляемого объекта?
4. Что включают количественные показатели деятельности системы управления?
5. Что включают качественные показатели деятельности системы управления ?

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основные источники:

1. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
2. Макаров В. М., Попова Г. В. П58 Менеджмент: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2011. — 256 с.: ил.
3. Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.-

Дополнительные источники:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. М.: Гардарики, 1998. – 528с.
2. Глухов В.В. Менеджмент: Учеб. для вузов. — СПб.: Питер, 2007.— 608
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Мн.: ЗАО «Экономикапресс», НПЖ «ФУА», 1998. – 284 с.

Интернет-источники:

1. [http:// economicus.ru](http://economicus.ru) – Галерея экономистов
2. [http: // istzo.gov.ua/](http:// istzo.gov.ua/) Институт инновационных технологий и содержания образование
3. [http: // www.twirpx.com/](http:// www.twirpx.com/) Библиотека экономических дисциплин
4. [http: // www.uspp.ukrnet.net](http:// www.uspp.ukrnet.net) - Лига предпринимателей и промышленников .
5. Цыпленкова М В, Моисеенко И В, Гуремина Н В, Бондарь Ю А Основы менеджмента: учебное пособие. - Академия Естествознания, 2013
<http://www.monographies.ru/ru/book/view?id=211>

