

МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
МЕНЕДЖМЕНТА И ПРАВА

**В.И. Колношенко,  
О.В. Колношенко  
Т.В. Барт**

**ОСНОВЫ  
МЕНЕДЖМЕНТА**

**(Конспект лекций в схемах)**

МОСКВА - 2006

Учебное пособие раскрывает теоретические и методологические основы концепции менеджмента, ее сущность, принципы, функции и методы. Основное внимание уделено технологии использования механизмов менеджмента в управлении организацией.

Основополагающие идеи, содержание и процедуры менеджмента излагаются в краткой форме. Принятый в учебном пособии стиль изложения, в сочетании с наглядностью представления материала, способствует формированию у обучаемых основы профессиональных знаний, необходимых современному менеджеру.

Учебное пособие предназначено для студентов очного, очно-заочного и заочного отделений Московского института экономики менеджмента и права, изучающих учебные дисциплины: «Основы менеджмента» и «Менеджмент».

Рецензенты:

Вайсера К.И., доктор психологических наук, профессор  
Чабан П.И., кандидат исторических наук, профессор

© В.И. Колношенко, О.В. Колношенко, Т.В. Барт

© Московский институт экономики, менеджмента и права, 2006

## Введение

Формирование в стране рыночных отношений, новых организационно-правовых форм хозяйственной деятельности вызывают настоятельную необходимость использования менеджмента, как эффективного способа управления в новых условиях.

Особое значение менеджмента в рыночной экономике обусловлено тем, что именно он способен обеспечить единство, интеграцию производственных, экономических процессов, эффективное использование внутренних ресурсов с учетом внешней среды, усилить адаптивность и конкурентоспособность организации. Знания основ менеджмента, способов построения организационной структуры управления, принятия управленческих решений, организации и контроля их исполнения, мотивации и стимулирования труда персонала – важнейшие условия эффективности управления. Ключевым фактором такого управления организацией является сам менеджер.

Профессиональная подготовка специалиста по управлению – важная задача современного образования. Менеджмент сегодня является обязательной учебной дисциплиной во всех высших учебных заведениях.

В последние годы появилось большое количество переводной и отечественной литературы по вопросам управления. В стране происходит возрождение науки управления. Во многих образовательных учреждениях изучаются учебные дисциплины по управлению, ориентированные на практику управления предприятием, фирмой, узкую специализацию деятельности. Однако эффективность управления во многом обусловлено умелым использованием теоретико-методологических основ менеджмента – закономерностей, принципов управления. Этому способствует изучение учебной дисциплины «Основы менеджмента».

Задача учебного пособия состоит в том, что бы изложить систему научных знаний, составляющих теоретическую и практическую основу менеджмента.

Особенностью учебного пособия является то, что содержание менеджмента излагается кратко, в сжатой и схематической форме, удобной и понятной для восприятия обучаемых. Кроме того, представленные в учебном пособии таблицы, рисунки, схемы легко могут быть преобразованы в слайды и использованы преподавателями при чтении лекций.

Материал расположен в той последовательности, которая соответствует логике изложения курса «Основы менеджмента», «Менеджмент», предусмотренной учебной программой.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

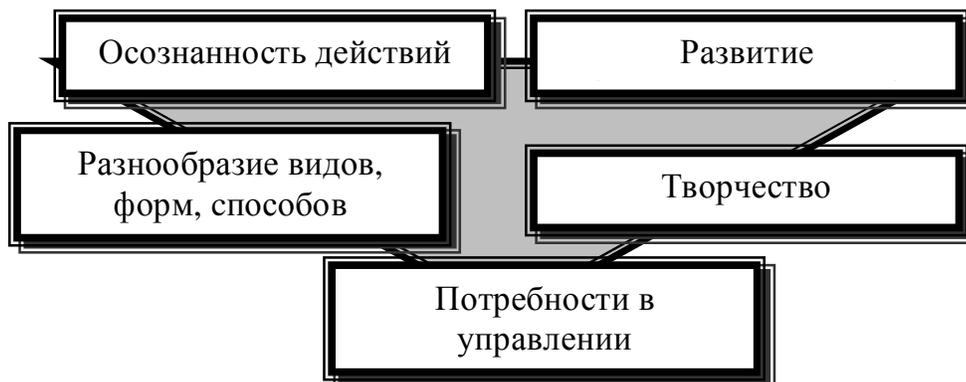
Введение	3
Тема 1. Деятельность человека и потребность в управлении	6
Тема 2. Эволюция науки управления и концепций менеджмента	15
Тема 3. Методологические основы менеджмента	25
Тема 4. Организационные отношения в системе менеджмента	35
Тема 5. Инфраструктура и проектирование организации	44
Тема 6. Управленческий процесс; технология и методы менеджмента.	62
Тема 7. Функции управления	72
Тема 8. Связующие процессы в менеджменте	96
Тема 9. Мотивация деятельности в менеджменте	109
Тема 10. Ресурсы и эффективность управления	115
Тема 11. Информация в менеджменте	126
Тема 12. Управление персоналом организации	132
Тема 13. Персонал менеджмента: содержание и организация его труда	153
Тема 14. Личность и авторитет менеджера	170
Тема 15. Групповая динамика и конфликты в менеджменте	179
Тема 16. Руководство, лидерство и стили управления	198
Тема 17. Стратегия и тактика менеджмента	218
Тема 18. Инновационный потенциал менеджмента	227
Тема 19. Операционный менеджмент	235
Тема 20. Менеджмент XXI века: состояние и тенденции развития.	250
Тема 21: Управление проектами.	257
Тема 22: Маркетинг-менеджмент	268
Тема 23. Особенности корпоративного управления	275
Тема 24. Управление культурой, изменениями и развитием организации.	280
Тема 25. Эффективность менеджмента и способы ее оценки.	287
Заключение	293
Литература	294

## **Тема 1. Деятельность человека и потребность в управлении**

## Под деятельностью человека понимается:

1. **Совокупность осознанных действий человека, направленных на достижение определенного результата**
2. **Занятие, труд – целесообразная деятельность человека, направленная на создание с помощью орудий производства материальных и духовных ценностей, необходимых для жизни людей**
3. **Работа – служба, занятие в каком-либо предприятии, учреждении как источник заработка;**
  - производственная деятельность по созданию, обработке чего-нибудь;
  - продукт (результат) труда

## Деятельность человека характеризуют:



## Виды деятельности человека:

1. **С точки зрения сферы деятельности:**
  - Государственная
  - Производственная
  - Предпринимательская
  - Хозяйственная
  - Культурная
  - Военная
  - Научная
  - Политическая
  - Образовательная
  - Другие
2. **С точки зрения субъекта деятельности:**
  - Индивидуальная
  - Коллективная
  - Общественная
3. **С точки зрения используемых методов:**
  - Экономическая
  - Социальная
  - Организационная
4. **С точки зрения заинтересованности:**
  - Мотивированная
  - Немотивированная
5. **По характеру деятельности:**
  - Инициативная
  - Принудительная
6. **По периодичности:**
  - Непрерывная
  - Эпизодическая
7. **По характеру:**
  - Физическая
  - Интеллектуальная
8. **С точки зрения общественной пользы:**
  - Полезная
  - Вредная
  - Бесполезная
9. **С точки зрения роли в управлении:**
  - Управленческая
  - Неуправленческая
  - Неосознанная

**Управление** представляет собой осознанную и целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды (общества, живой и неживой природы, техники).

### Виды управления:



Управление, как вид деятельности человека, сложилось и обособилось в самостоятельную область исторически, под воздействием ряда факторов (развитие производительных сил, производственный отношений, характера труда человека и др.)

## **Необходимость в менеджменте (с середины XVII до начала XX в.в.) обусловлена:**

Ростом товарного производства, образованием рынка наемной рабочей силы

Возникновением особой формы кооперации совместного труда – мануфактурного производства, крупных предприятий

Усовершенствованием технологии производства, его индустриализацией, механизацией и автоматизацией

Изменением характера труда человека (труд становится более сложным, умственным, творческим)

Развитием новых производственных отношений, форм собственности, основанных на заинтересованности работника в результатах труда

Ростом масштабов хозяйственной деятельности и сложностью управления ею, потребностью в профессиональной управленческой деятельности наемных управляющих – менеджеров и науке менеджменте

## Менеджмент – это:

1.

Способ общения с людьми, власть и искусство управления, особого рода административные навыки, орган управления

2.

Искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами

3.

Совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производственным персоналом с использованием науки управления

4.

Хозяйственное управление организацией, действующей в условиях рынка

5.

Вид профессиональной деятельности по организации достижения системы целей

6.

Система научных знаний в области управления

7.

Профессиональный состав управляющих – менеджеров, входящих в административный аппарат предприятия

## Основные признаки менеджмента:

1.

Исходным моментом организации управления является человек, его потребности, интересы, мотивы, ценности

2.

В подходах, принципах и методах управления явный приоритет отдается экономическим средствам и методам

3.

Характеризуется необходимостью высокого уровня профессионализма управленческого персонала

4.

Гибкость организационной структуры управления, отзывчивость к нововведениям

5.

Предполагает высокие требования к личным качествам менеджера

## Структура системы менеджмента

### **Целевая подсистема:**

- повышение качества продукции;
- ресурсосбережение;
- расширение рынка сбыта товара;

### **Обеспечивающая подсистема:**

- методическое обеспечение;
- ресурсное обеспечение;
- правовое обеспечение;
- информационное обеспечение

### **Функциональная подсистема:**

- маркетинг;
- планирование;
- организация процессов;
- учёт и контроль;
- мотивация;
- регулирование (координирование)

### **Управляющая подсистема:**

- социология и психология менеджмента;
- управление персоналом;
- методы менеджмента;
- власть и стиль управления;
- принятие управленческих решений

## Менеджер – это:

1. Профессиональный управляющий, как правило, нанимаемый собственником по контракту, действующий на основе единоначалия и отвечающий за результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, учреждения
2. Самостоятельная профессия, специалист в области управления

## Содержание деятельности менеджера:

1. Принятие управленческих решений
2. Распределение полномочий
3. Организационная деятельность (создание и развитие организации)
4. Экономическая (хозяйственная) деятельность
5. Социально-психологическая деятельность
6. Контрольно-аналитическая деятельность

**Тема 2. Эволюция науки управления и  
концепций менеджмента**

## Эволюция научных концепций (школ) менеджмента

### **Концепция научного управления (Ф. Тейлор)**

Исследование проблем эффективности производства

### **Концепция административного управления (А. Файоль)**

Разработка системы принципов, правил, приемов управленческой деятельности

### **Концепция управления с позиции психологии**

**(А. Маслоу и др.)**

Управление мотивацией

### **Концепция управления с позиции науки о поведении**

Исследование механизмов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, коммуникации, организационной культуры и т.п.

**Школа научного управления (Ф. Тейлор,  
Л. Гилбрет, Г. Гантт и др.1885-1920 гг.)**

Положила начало зарождению науки управления.

Разрабатывала:

1. Содержание работы и анализ ее основных элементов
2. Хронометраж основных трудовых операций и затрат времени
3. Рекомендации по рациональной организации производства
4. Исследование рабочих движений и приемов труда
5. Систему стимулирования труда (главным образом путем оптимизации оплаты труда)
6. Нормирование труда
7. Предложение по подбору и обучению работников
8. Управление как самостоятельную сферу профессиональной деятельности

**Классическая (административная) школа  
(А. Файоль, Д. Муни, Л. Урвик и др. – 1920-1950 гг.)**

Разрабатывала:

1. Общие характеристики и закономерности развития организации
2. Систему универсальных принципов управления
3. Рациональную организационную структуру управления (деление организации на подразделения по функциональному признаку)
4. Процессный подход к управлению, состоящий из системы универсальных функций
5. Организационную структуру, основанную на принципе единоначалия («рациональной бюрократии»)

**Школа человеческих отношений (Э. Мейо,  
П. Друкер, А. Маслоу и др. 1930-1950 гг.)**

Разрабатывала:

1. Сущность менеджмента (как деятельность по управлению людьми).
2. Идею о значении силы социального взаимодействия между людьми в процессе совместной деятельности.
3. Обоснование активности трудовой деятельности людей и мотивов их поведения в соответствии с потребностями.
4. Рекомендации по использованию возможностей человеческих отношений и приемов управления этими отношениями.

**Школа поведенческих наук  
(М. Грегор, Ф. Герцберг и др.)**

Изучала различные аспекты социального взаимодействия (характер власти и авторитета, лидерства, коммуникаций, мотивации и т.п.)

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

Разрабатывала:

1. Операционные проблемы на основе математических моделей, расчетов, кибернетики, статистики.
2. Количественные методы к анализу состояния организации и прогнозов ее развития.

**Современная концепция  
системного подхода в управлении**

1. Интегрирует выводы всех существующих подходов.
2. Ориентирует на учет в управлении не только внутренних факторов, но и факторов внешней среды.
3. В рамках данной концепции получили развитие:
  - ситуационный подход в управлении (для любой организации);
  - маркетинговый подход к управлению коммерческой организацией (в сфере бизнеса).

## Системный подход к менеджменту – это:

1. Особый способ мышления по отношению к организации и управлению
2. Методология исследования объектов как систем

**Система** – некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых характеризует целое.

### Основные элементы системы:

#### Внешнее окружение:

- вход и выход системы;
- связь с внешней средой;
- обратная связь

#### Внутренняя структура.

##### Подсистемы:

- научного сопровождения;
- целевая;
- обеспечивающая;
- управляемая и управляющая

### Различают типы систем:

**ЗАКРЫТАЯ**

Характеризуется жёсткими фиксированными границами, независимостью от внешней среды

**ОТКРЫТАЯ**

Характеризуется взаимодействием с внешней средой

**Все организации** являются сложными производственными системами, состоящими из многих элементов, в процессе взаимодействия которых создаётся продукция и услуги.

**Ситуационный подход к менеджменту предполагает:**

Применение конкретных приёмов, методов и концепций к определённым конкретным ситуациям для достижения наибольшей эффективности деятельности организации

Прямое использование выводов и рекомендаций науки управления к конкретным ситуациям и условиям

Определяющим фактором подхода выступает ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.

**Применение ситуационного подхода предполагает:**

Изучение и анализ конкретной ситуации

Определение основных переменных факторов внешней и внутренней среды, влияющих на эффективность деятельности организации

Определение проблемы

Адекватная реакция на ситуацию (принятие соответствующих управленческих решений)

Организация и контроль исполнения

## **Вклад России в науку управления**

### **Разрабатывались проблемы:**

#### **До 1917 г.:**

- пути совершенствования управления государством и органами местного самоуправления (А.Н. Ордин-Нащекин, А.П. Волынский, В.Н. Татищев, П.А. Столыпин и др.)

#### **(1917-1990 гг.):**

- теории и практики организации труда (А.К. Гастев);
- теории социалистической рационализации труда (О.А. Ерманский);
- теории научной организации труда (А.М. Керженцев);
- организации производственных процессов (О.И. Непорент);
- хозрасчета в условиях командно-административной системы управления;
- использования методов кибернетики, математики в управлении (А.И. Берг, В.М. Глушков);
- перехода от административно-командной системы хозяйствования к рынку (Г. Аганбегян, С. Шаталин)

#### **(с 1990 г.):**

- разработка теории и практики менеджмента с учетом российской специфики (в условиях переходной к рынку экономики)



### **Тема 3. Методологические основы менеджмента**

## **Закономерности менеджмента:**

Зависимость развития теории и практики менеджмента от форм и методов организации экономики

Определяющее влияние внешней среды на формирование системы управления организацией

Соответствие социального содержания управления форме собственности на имущество организации

Взаимосвязь субъекта и объекта управления

Преимущество сознательного (планового) управления

Оптимизация уровней управления организацией

Оптимальное использование в процессах управления его функций и методов (в единстве)

## Принципы менеджмента, сформулированные А. Файолем:

Разделение труда (специализация)

Полномочия и ответственность

Дисциплина

Единоначалие

Единство действий

Подчиненность интересов

Вознаграждение персонала

Централизация

Скалярная цепь управления

Порядок

Справедливость

Стабильность персонала

Инициатива

Корпоративный дух

## Основные принципы современного менеджмента

Оптимального сочетания централизации и децентрализации власти (единоначалие)

Иерархичности и обратной связи

Плановости

Частной автономии и свободы  
(частной инициативы)

Сочетания прав, обязанностей и ответственности работника

Мотивации труда

Демократизации управления  
(коллективности)

Разделения труда  
(специализации работ)

Справедливости и гармонии интересов

Дисциплины труда

Единства действий  
(корпоративный дух)

## Целеполагание (формирование целей организации)

### **ЦЕЛЬ:**

1. Определенный мотив, побуждающий к действию
2. Желаемый результат деятельности

**МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ** – концепция деятельности и развития организации (ее философия). Предполагает формулирование главной цели (целей) организации

**СТРАТЕГИЯ** – определяет основное направление деятельности организации по осуществлению ее миссии

**ТАКТИКА** – система конкретных мероприятий по реализации стратегии организации и достижению ее целей

### **ПРОГРАМЫ И ПЛАНЫ:**

Содержат порядок действий по обеспечению ресурсами и достижению целей организации в определенный период времени

Желаемый результат:  
**МОТИВ**

## Целеполагание как процесс предполагает:

### **ПРОГНОЗИРОВАНИЕ:**

- сбор информации о внешней среде;
- анализ информации;
- оценку возможностей организации;
- разработку сценариев развития событий

### **ВЫРАБОТКУ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ**

Функционирования организации (главной цели и направлений деятельности)

### **РАЗРАБОТКУ И ПОСТАНОВКУ ТЕКУЩИХ ЦЕЛЕЙ (ОПЕРАТИВНЫХ) ЦЕЛЕЙ:**

- по направлениям деятельности;
- построение целевой программы («древа целей»);
- определение критериев и оценочных показателей достижения целей

### **ФОРМУЛИРОВКУ ЦЕЛЕВЫХ ЗАДАЧ**

Разработку технологии достижения целей

**ДОВЕДЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ДО  
ИСПОЛНИТЕЛЕЙ  
(ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ)**

## Общие требования к целям

### Цели должны быть:



### Разновидности целей

#### Общие цели

Отражают миссию организации, разрабатываются на длительный период

#### Специфические цели

Разрабатываются по основным направлениям деятельности организации, ее подразделениями и в соответствии с общими целями

#### По времени достижения:

Краткосрочные (до 1 года)  
Среднесрочные (1-5 лет)  
Долгосрочные (более 5 лет)

#### Другие разновидности

В зависимости от сферы деятельности, форм собственности, организационно-правовой формы организации

**Функции менеджмента – виды деятельности, необходимые для осуществления управления**

**Общая классификация функций менеджмента:**

**1. По содержанию управленческой деятельности:**

- планирование;
- мотивация;
- координация;
- исследование;
- организация;
- контроль;
- регулирование

**2. По масштабам времени:**

- стратегическое управление;
- текущее (тактическое) управление;
- оперативное управление

**3. По этапам процесса управления:**

- целеполагание;
- определение проблемы;
- управленческая ситуация;
- управленческое решение

**4. По факторам производственного процесса:**

- управление продуктом;
- управление персоналом;
- управление информацией

**5. По этапам производственного процесса:**

- управление подготовкой производства;
- управление производством;
- управление обеспечением производства;
- управление сбытом продукции

**6. По сферам развития объекта управления:**

- управление экономическими процессами;
- управление социально-психологическими процессами;
- управление организационными процессами;
- управление технологическими процессами

## Классификация методов менеджмента

Классификационный признак	Группа методов управления
По содержанию методов управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Экономические</li> <li>-Организационно-распорядительные</li> <li>-Социально-психологические</li> <li>-Правовые (юридические)</li> </ul>
По мотивации воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Материальной мотивации</li> <li>-Моральной мотивации</li> <li>-Принудительной (властной) мотивации</li> </ul>
По организационной форме	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Единоличные (индивидуальные)</li> <li>-Коллективные</li> <li>-Коллегиальные</li> </ul>
По сфере применения	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Общие, применяемые по всей системе управления</li> <li>-Локальные, применяемые к отдельным элементам системы управления</li> </ul>
По объекту управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Управление производством</li> <li>-Управление персоналом</li> <li>-Управление организацией</li> <li>-Управление внешними связями</li> <li>-другие</li> </ul>

## Характеристика основных методов менеджмента:

### Организационно-административные

Основываются на механизмах власти.

**Включают:**

- методы организационно-стабилизирующего воздействия;
- распорядительные методы;
- методы дисциплинарного воздействия

### Экономические методы

Предполагают использование экономической заинтересованности людей (хозрасчет, экономическое стимулирование, экономическое планирование, маркетинг и т.п.)

### Социально-психологические методы

Реализуются путем воздействия на личностные и социальные процессы, возникающие в трудовых коллективах.

**Включают:**

- использование форм морального поощрения;
- учет индивидуально-психологических особенностей работника;
- формирование здорового морально-психологического климата;
- управление конфликтами и т.п.

## **Тема 4. Организационные отношения в системе менеджмента**

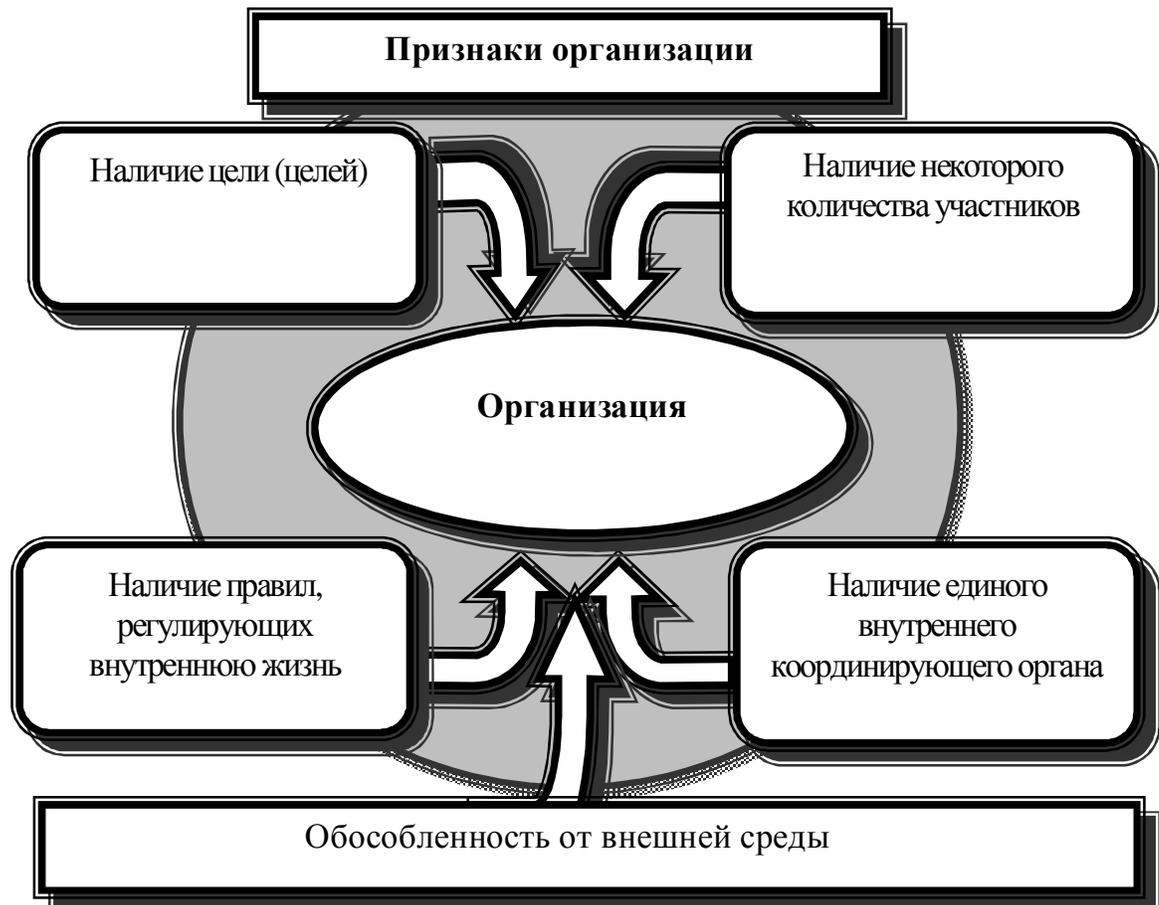
## Организация – это:

1. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей

2. Совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, имеющих место в процессе совместного труда

3. Процесс, посредством которого создается, сохраняется или совершенствуется структура любой управляемой или управляющей системы

## Признаки организации



## Классификация видов организации

### 1. С точки зрения происхождения:

**ПЕРВИЧНЫЕ** (приоритет отдается организационной структуре по отношению к людям, персоналу)

**ВТОРИЧНЫЕ** (создаются ее членами сознательно)

### 2. С точки зрения механизма функционирования и взаимодействия:

**МЕХАНИЧЕСКИЕ**  
(жестко регламентированные)

**ОРГАНИЧЕСКИЕ** (характеризуются гибкостью организационной структуры и взаимоотношений)

### 3. С точки зрения специфики формирования и регулирования внутренних отношений:

**ФОРМАЛЬНЫЕ** (создаются формальным, административным путем под конкретные цели)

**НЕФОРМАЛЬНЫЕ** (возникают стихийно, по законам социологии, психологии, на основе общности интересов, взглядов, симпатий и т.п.)

## Законы традиционной организации



## Общие характеристики организации

### **Наличие цели (целей)**

Организации, имеющие несколько (много) целей, называются сложными

### **Потребность в преобразовании ресурсов для достижения результатов**

Основные ресурсы: люди, финансы, материалы, технологии, информация

### **Зависимость от внешней среды**

(экономика, клиенты, конкуренты, государство, общество и т.п.)

### **Горизонтальное разделение труда**

Предполагает разделение работы на задачи, функции, операции.

Принципы разделения: функциональный, продуктовый, географический и др.

### **Вертикальное разделение труда**

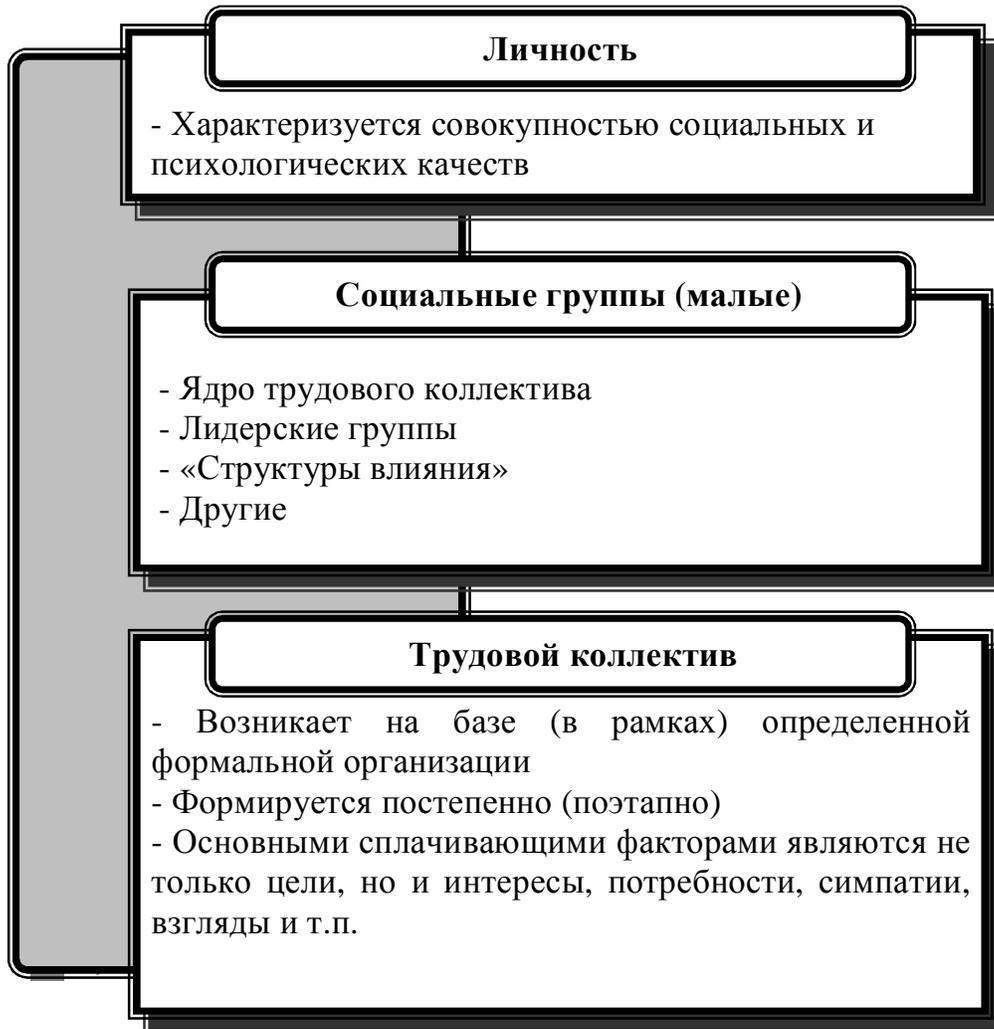
Предполагает необходимость управления.

Уровни управления:

1. Высшее звено
2. Среднее звено
3. Низшее звено

**Неформальная организация** – это стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Отношения людей в неформальной организации формируются по законам психологии, социологии.

### **Структура неформальной организации**



## Организационно-правовые формы организации (предприятия, фирмы)

### **Хозяйственные товарищества (общества):**

- Полное товарищество
- Товарищество на вере
- Общество с ограниченной ответственностью
- Общество с дополнительной ответственностью
- Акционерное общество
- Дочерние и независимые общества

**Государственные и муниципальные унитарные предприятия** (коммерческие организации, не наделенные правом собственности на закрепленное за ними собственником имущество)

**Некоммерческие организации** (потребительские кооперативы, учреждения и объединения юридических лиц, общественные и религиозные объединения, фонды, учреждения культуры)

## **Внутренняя среда (структура) организации включает функциональные подсистемы:**

### **Социальную**

Основу этой подсистемы составляет работа с персоналом

### **Производственно-техническую**

Комплекс машин, оборудования, сырья, материалов и других ресурсов

### **Информационную**

Совокупность организационно-технических средств, обеспечивающих каналы и сети организации информацией для эффективных коммуникаций

### **Экономическую**

Совокупность экономических процессов, происходящих в организации: движение денежных потоков, соотношение затрат и доходов и т.д.

### **Маркетинговую**

Организация изучения рынка, создание системы сбыта продукции, оптимального ценообразования, рекламу и т.д.

## Организационная культура включает:

**Культуру условий труда** (санитарно-гигиенических, психофизических, социально-психологических и эстетических)

**Культуру средств труда и трудового процесса** (механизация, автоматизация, компьютеризация, трудовая дисциплина)

**Культуру межличностных отношений** (социально-психологический климат в трудовом коллективе)

**Культуру управления** (стиль и методы управления, профессионализм менеджмента)

**Культуру труда работников** (поведение, этикет, манеры и т.д.)

## Виды организационной культуры

**Субъективная**

Формируется на основе субъективного восприятия организационного окружения работников, их поведения, ценностей и верований

**Объективная**

Отражает внешние ценности: архитектура, дизайн, здание, мебель, оборудование, транспорт, различные удобства

## **Тема 5. Инфраструктура и проектирование организации**

## Внешняя среда организации



**Эффективность** взаимодействия организации с внешней средой предполагает выявление не только реагирования внешней среды на предполагаемый результат ее функционирования, но и сопоставление затрат организации на получение ею результата, выраженных в денежной форме и других показателях.

**Показателями эффективного взаимодействия организации с внешней средой выступают:**

Вывод организации на уровень безупречности

Перевод организации от неприбыльной к прибыльной форме

Повышение нормы прибыльности

Повышение доходности

Увеличение доли организации в общем объеме продаж

## **Эффективность взаимодействия организации с внешней средой достигается:**

Фиксацией состояния взаимодействия организации с внешней средой

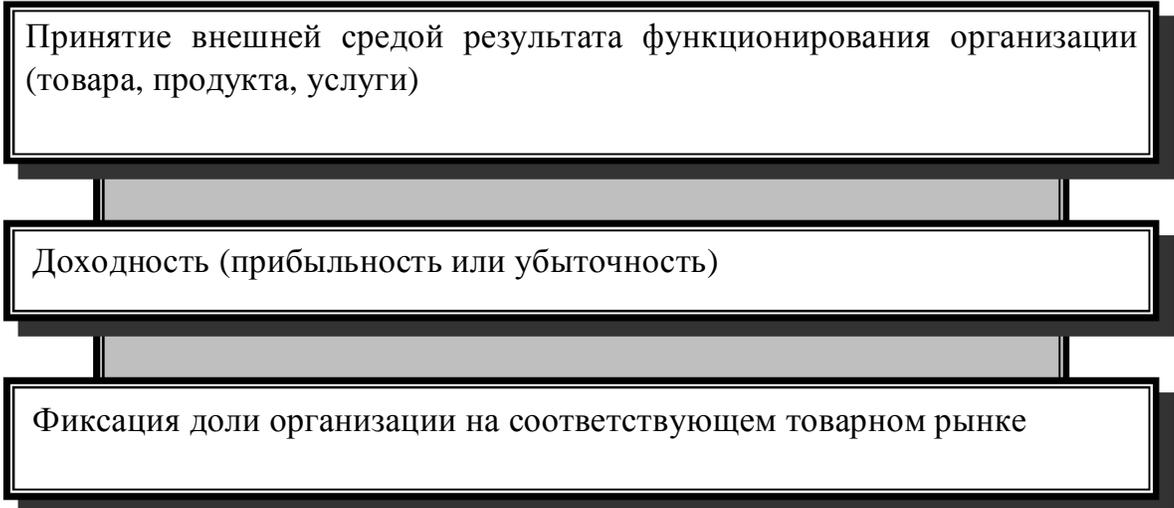
Формированием цели взаимодействия

Выбором конкретной формы взаимодействия

Выявлением результата взаимодействия

Контролем и анализом результата взаимодействия

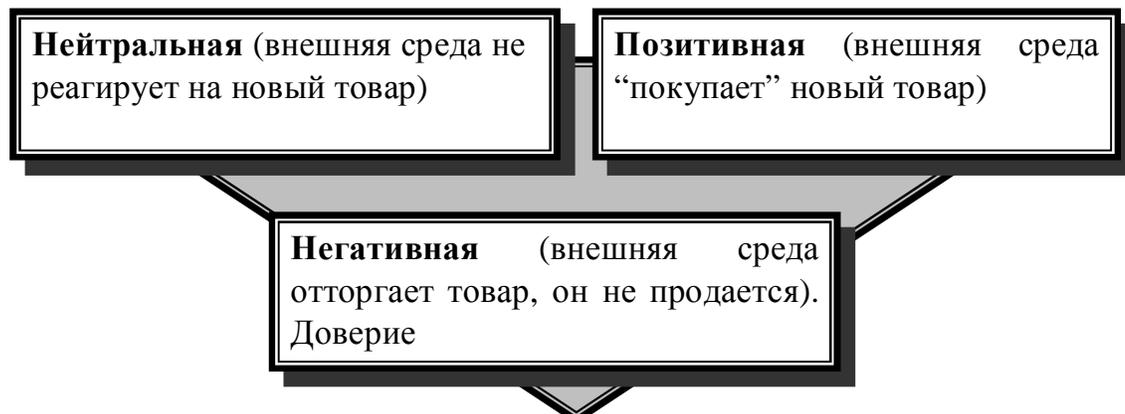
**Под результативностью деятельности организации** понимается итог ее взаимодействия с внешней средой выражаемого в целевых показателях:



**Результативность взаимодействия организации с внешней средой может быть:**



**Формы реагирования внешней среды на деятельность организации могут быть:**





## **Влияние внешней среды на организацию проявляется:**

В формировании целей и профиля деятельности организации

В выявлении условий результативности и эффективности ее функционирования

В необходимости взаимодействия с другими факторами внешней среды

В потребности постоянных изменений в самой организации

## **Успешность взаимодействия организации с внешней средой обусловлена:**

Осознанием роли, места и значения организации как открытой системы в структуре внешней среды

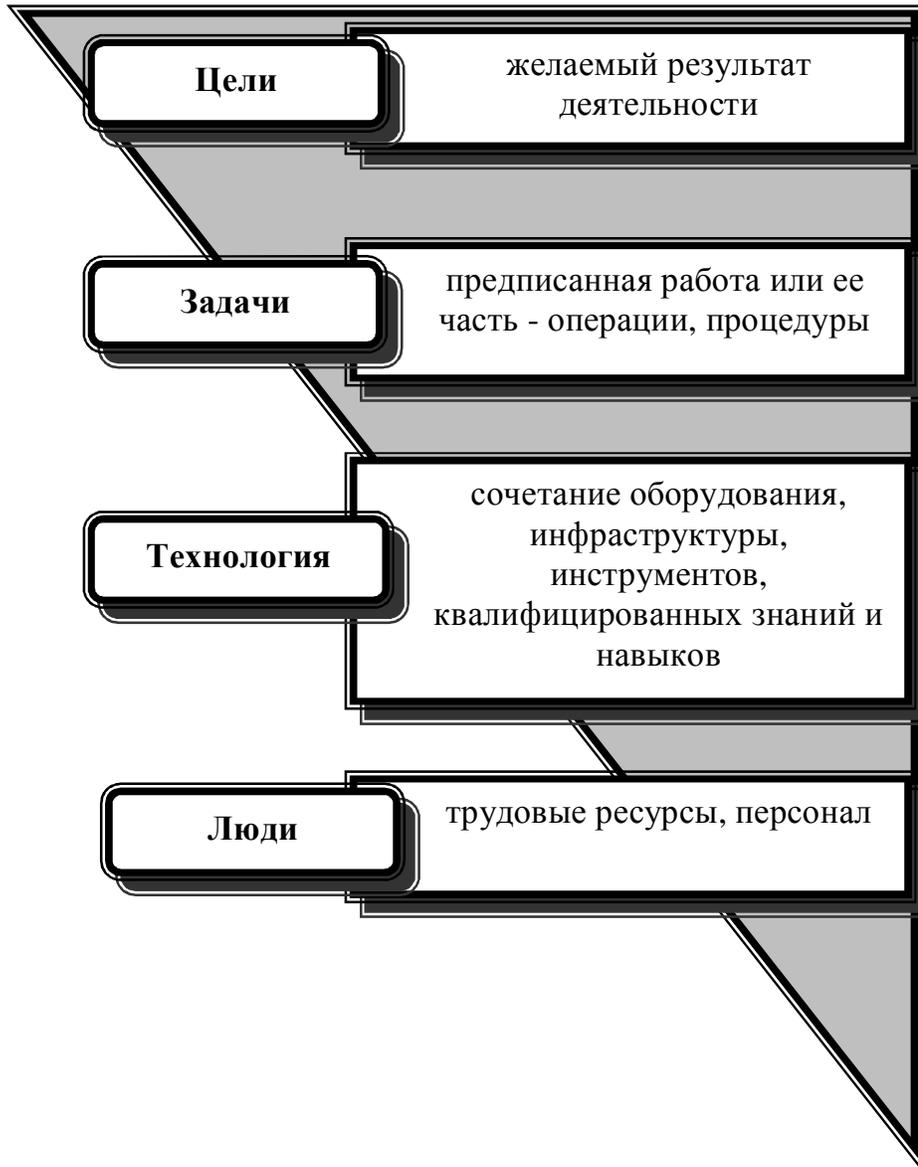
Целенаправленным осмыслением происходящих изменений внешней среды

Приспособлением деятельности организации к изменениям внешней среды

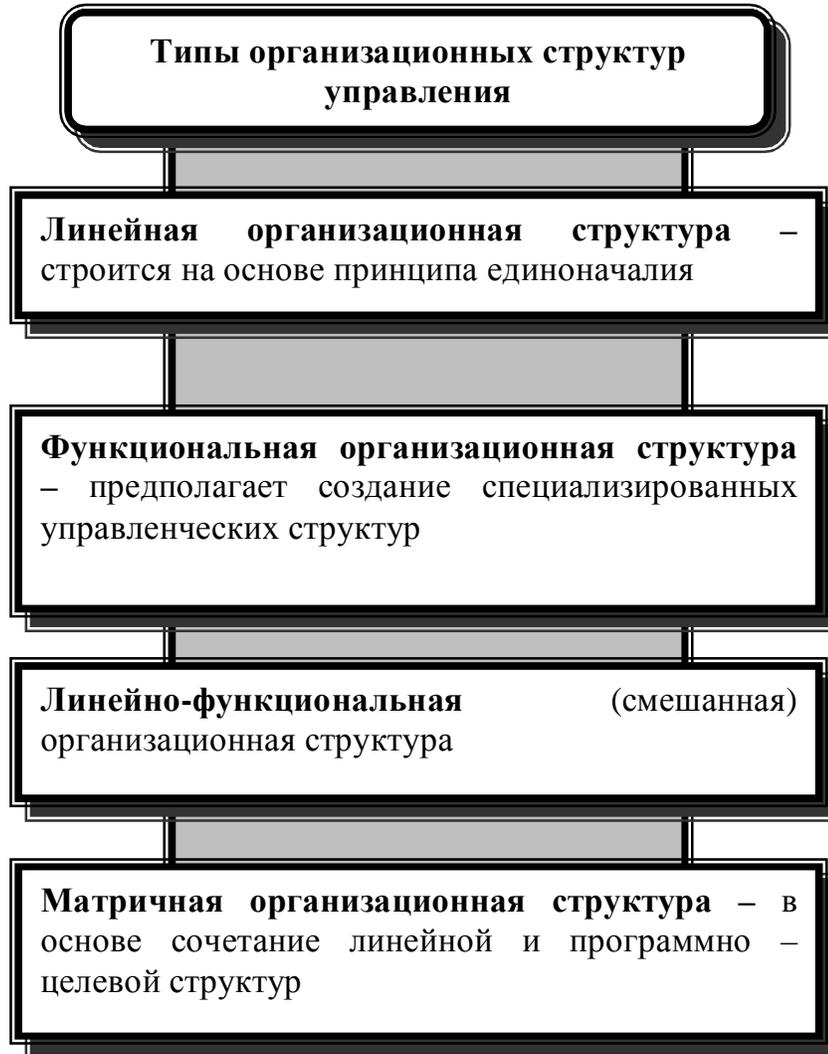
Использованием благоприятных условий внешней среды в интересах организации

**Внешняя среда** – основной оценщик результативности и эффективности деятельности организации.

### **Факторы внутренней среды организации**



**Организационная структура управления** – совокупность органов управления, расположенных в строгой соподчиненности.



**Проектирование организации** – деятельность по поиску и строительству эффективных организационных структур.

Предполагает принятие решений по следующим вопросам:

Определение степени разделения труда и его специализации

Департаментизации  
(организационному группированию схожих работ)

Установление связей между частями (подразделениями)  
организации

Определение масштаба управляемости  
организации

Установление уровней иерархии управления и ее звенности

Распределение прав и ответственности

Установление пропорций между централизацией и  
децентрализацией

Дифференциации и интеграции (установление отношений между  
подразделениями)

**Разделение и специализация труда (РТ)** - дифференциация, специализация трудовой деятельности, приводящая к выделению и сосуществованию различных ее видов.

**Осуществляется по различным признакам:**

**Функциональное РТ** - расчленение труда в зависимости от характера участия исполнителей в процессе производства. Служит основой профессиональной специализации работников и деления по признаку выполняемых функций (управление, производство, обслуживание и т. п.)

**Технологическое РТ** - расчленение процесса производства на стадии (заготовительную, обрабатывающую, сборочную), технологические процессы и операции

**Квалификационное РТ** - расчленение процесса производства по признаку сложности, точности и ответственности выполняемых работ, различных требований к профессиональной подготовке их исполнителей

**Департаментизация** - процесс группирования схожих работ, исполнителей и их организационное обособление (т.е. создание подразделений).

**Основные подходы к департаментизации:**

**Линейная департаментизация**

Используется в мелких организациях при однотипной работе – в группах, бригадах, звеньях и т.п.

**Функциональная департаментизация**

Работы специализируются по функциям, преимущественно вокруг ресурсов: люди, финансы, материальные средства, информация и т.п.

**Департаментизация по продукту**  
(по потребителю, по рынку)

Работы специализируются по результату деятельности, производимому продукту, или вокруг конечного потребителя продукции. В ряде случаев работы ориентируются на конкретные географические и отраслевые рынки

**Матричная департаментизация**

Комбинация функциональной и продуктовой департаментизации

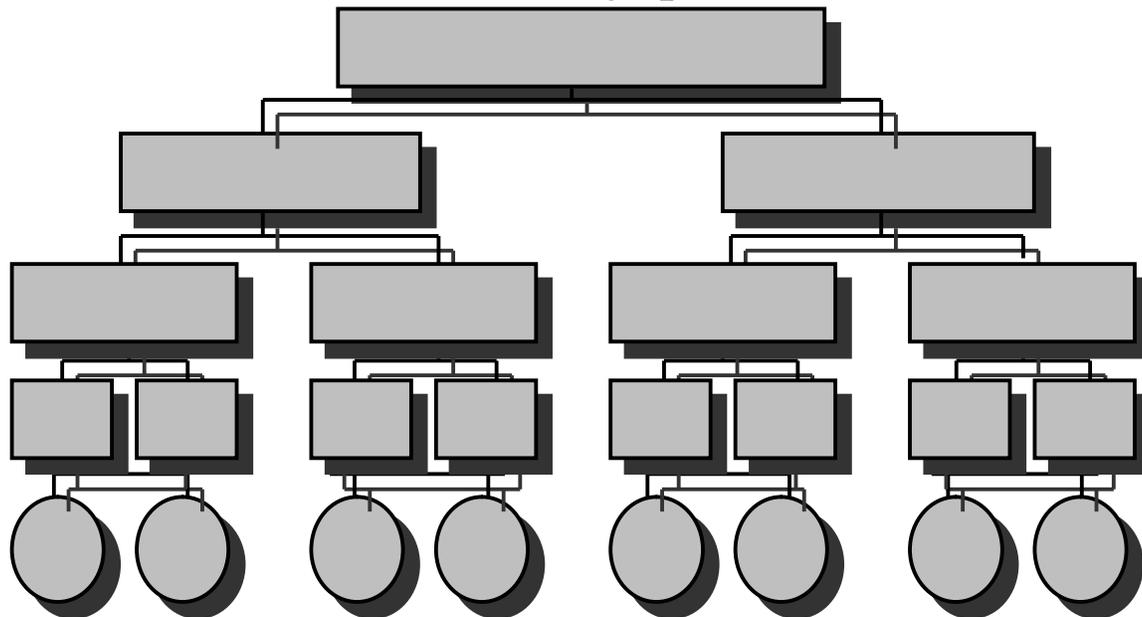
**Связи в организации** – это выражение отношений между частями организации.

**Типы связей:**

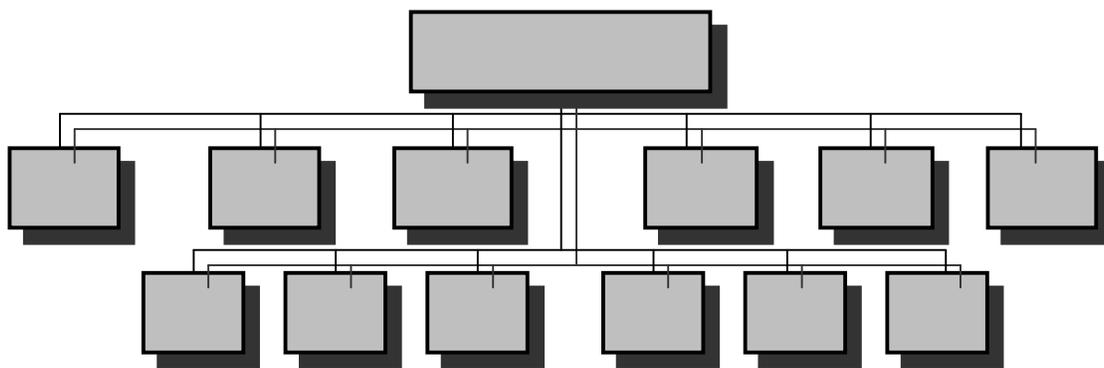
<b>а) по направленности:</b>	
<b><u>Вертикальные</u></b> (соединяют вертикальные уровни организации)	<b><u>Горизонтальные</u></b> (соединяют равные по положению в иерархии части организации)
<b>б) по властным полномочиям:</b>	
<b><u>Линейные</u></b> (отношения единоначалия)	<b><u>Функциональные</u></b> (отношения, реализуемые в функциональных областях)
<b>в) по регламентации:</b>	
<b><u>Формальные</u></b> (регулируемые установленными в организации правилами)	<b><u>Неформальные</u></b> (отношения, возникающие между индивидами по законам психологии и социологии)
<b>г) по звенности:</b>	
<b><u>Прямые</u></b>	<b><u>Косвенные</u></b>

**Масштаб управляемости и контроля** – оптимальный диапазон количества подчиненных (работников, подразделений) на одного руководителя.

### Типы масштабов управляемости:



а) **Узкий**. Характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя (однако увеличивается количество иерархических уровней).



б) **Широкий**. Одному руководителю подчиняют максимально возможное количество подчиненных и сокращают уровни иерархии.

**Иерархия** в организации означает расположение частей организации в порядке от низшего к высшему. Это структура уровней управления, ее звенность.

**Уровень управления организации** - это та ее часть, которая обладает полномочиями самостоятельно принимать решения без их обязательного согласования с другими частями.

**Количество уровней управления** определяет «этажность» (звенность) организации

**Распределение прав и ответственности (полномочий) в организации по уровням иерархии строится на основе принципов:**

**Единства подчинения (единоначалия)**

Права и ответственность вышестоящего руководителя частично поглощаются нижестоящим (система «елочки»)

**Двойного (множественного) подчинения**

Права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность нижестоящих руководителей (система «матрешки»)

**Централизация** – концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации

**Децентрализация** – это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, прав и полномочий на нижние уровни управления организацией

На выбор оптимального соотношения централизации и децентрализации влияют следующие **факторы:**

Капиталоемкость принимаемых решений

Единообразие политики организации (на всех уровнях)

Размеры (масштаб) организации

Организационная культура

Стремление частей к самостоятельности

Наличие квалифицированных кадров

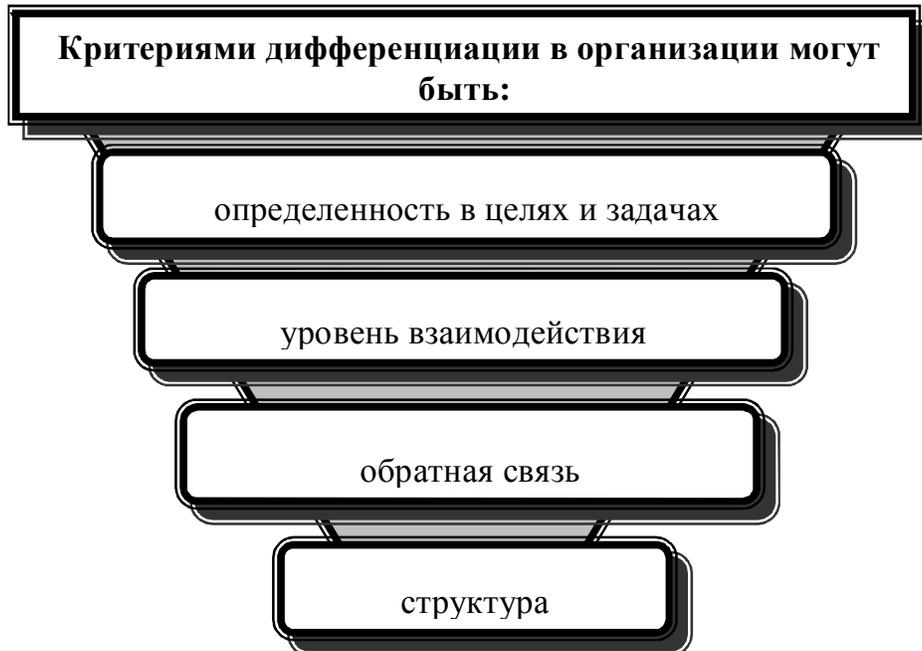
Развитие техники контроля

Степень разделения труда

Тип предпринимательства

Изменения внешней среды

**Дифференциация** означает деление в организации работ между ее частями или подразделениями (установление между ними различий).



**Интеграция** означает уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей.

Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации.

**Организационное регламентирование** – процесс разработки организационных отношений и оформление организационных документов в соответствии с установленными требованиями

**Организационные документы** – комплекс взаимосвязанных документов, регламентирующих структуру, задачи и функции предприятия (учреждения), организация его работы, права, обязанности и ответственность руководителей и специалистов

**Комплект организационных документов включает:**

Устав  
организации

Положение  
о персонале

Структуру и штатную  
численность  
организации

Положение о  
структурном  
подразделении

Штатное  
расписание

Должностные  
инструкции

Правила  
внутреннего  
трудового распорядка

Производственные  
инструкции  
(по отдельным видам  
деятельности)

## Основные требования к проектированию организации:

**Установление целесообразного числа звеньев** управления и рациональных связей между ними

**Четкое обособление** (выделение) составных частей организации (состава подразделений, потоков информации и т.п.)

**Гибкость** Способность быстро изменяться в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды

**Предоставление полномочий** на решение проблем тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу

**Структура управления** должна обеспечивать быстроту и достоверность передачи информации, надежную связь

**Экономичность** Эффективное управление должно достигаться при минимальных затратах на содержание управленческого аппарата

## Технология проектирования организации включает этапы:

**1 Анализ структур.** Призван установить эффективность действующей оргструктуры на основе оценочных критериев

**2 Проектирование оргструктур**

**Методы:**

1. Метод аналогии
2. Экспертный метод
3. Метод структуризации
4. Метод организационного моделирования

**Задачи:**

1. Определение типа структуры управления
2. Уточнение состава и количества подразделений по уровням управления
3. Анализ численности управленческого персонала
4. Определение подчиненности между звеньями организации
5. Определение функций, полномочий, ответственности подразделений и отдельных работников
6. Характер коммуникации (взаимосвязи и потоков информации)

**3 Оценка эффективности вновь созданных оргструктур:**

- по уровню реализации задач;
- по надежности и организованности;
- по скорости и оптимальности принимаемых решений и др.

**Тема 6. Управленческий процесс; технология и методы менеджмента**

**Управленческая ситуация** – совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы, необходимости ее анализа и решения

**Под проблемой** понимается несоответствие (разрыв) между желаемым (требуемым) и реально существующим уровнем развития организации (ее целями и достигнутыми результатами)

### **Необходимость управленческого решения возникает:**

При наличии проблемы (или возможности ее проявления в перспективе)

Проблема представляется достаточно значимой и заслуживает внимания

Принимающий решение руководитель уверен в возможности решения проблемы

Руководитель стремится решить проблему

**Процесс управления** представляет собой определенную совокупность управленческих действий, логически взаимосвязанных друг с другом и имеющих протяженность во времени и пространстве

**Сущность процесса управления раскрывают:**

**Функциональный подход**

Понимает процесс управления как деятельность по реализации основных функций менеджмента: планирования, организации, мотивации, контроля. Этот процесс носит циклический (универсальный) характер.

**Проблемный подход**

Представляет процесс управления как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском вариантов их разрешения и организации выполнения принятых решений.

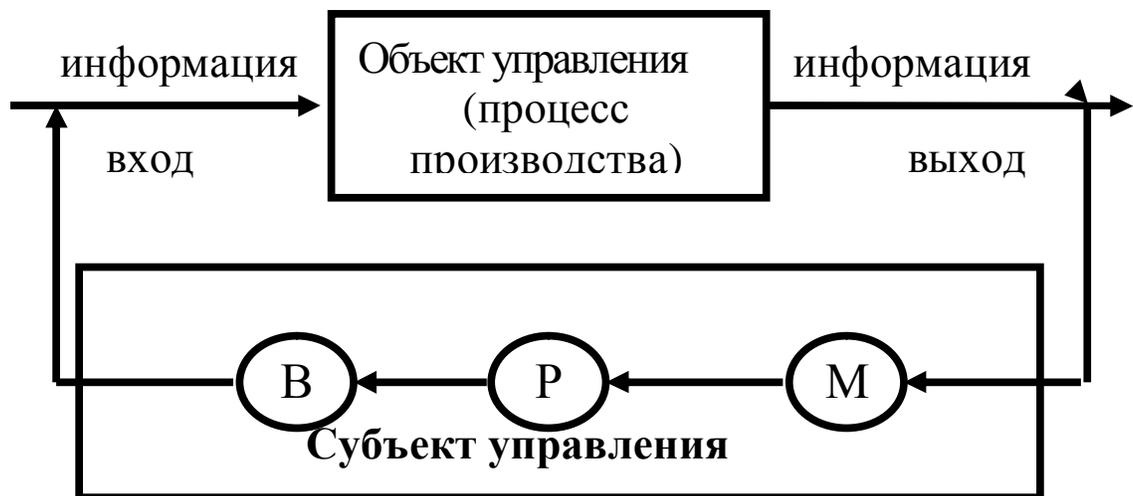
Процесс принятия решений составляет основу проблемного подхода в понимании содержания процесса управления.

**Проблемный подход к пониманию процесса управления предполагает выделение этапов:**

I (M) – моделирование состояния объекта управления (на основании полученной информации).

II (P) – разработку и принятие управленческих решений.

III (B) – организацию выполнения принятых решений.



Начальный (исходный) момент (импульс) процесса управления задается информацией о состоянии объекта управления, поступающей к его субъекту.

Затем реализуются процедуры этапов (M), (P), (B).

**Технология управления** – последовательность и комбинация операций, выбираемых менеджером по критериям эффективности воздействия на объект управления

### **Принципы построения технологии управления:**

**Принцип нормативного использования ресурсов** (т.е. дозирования ресурсов для разработки управленческих решений по операциям и стадиям)

**Принцип рационального информационного обеспечения управления** (т.е. обеспеченности информацией при принятии управленческих решений)

**Принцип экономии времени как важнейшего ресурса управления**

**Принцип интенсификации** (эффективное использование ресурсов)

**Принцип интеграции** (обеспечение единства различных технологических схем и операций)

**Метод управления** – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей

### **Система методов управления**

#### **Организационно-административные**

Оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением

#### **Экономические**

В менеджменте экономические методы имеют приоритетное значение. Это обусловлено экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей

#### **Социально-психологические**

(цель – повышение социальной, трудовой активности сотрудников)

#### **Методы самоуправления**

(ориентируют на использование коллективных форм управления)

**Социально-психологические методы** – совокупность специфических способов и средств воздействия на личностные отношения и социальные процессы, возникающие в трудовых коллективах.

**Они включают:**

Планирование социального развития коллектива

Повышение производственной и творческой активности сотрудников

Создание благоприятного психологического климата

Использование форм морального общения

Воспитание коллективизма

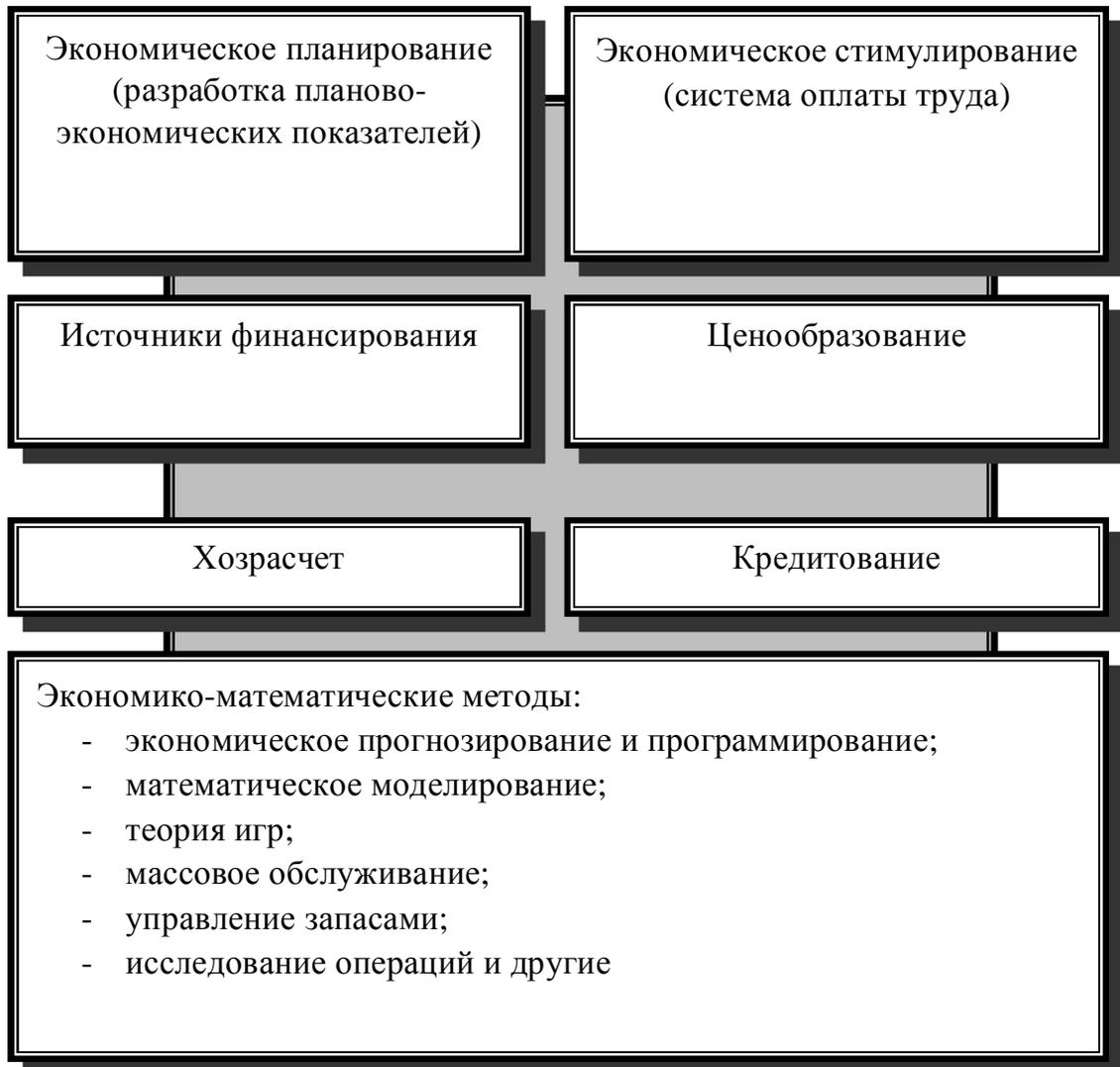
Сохранение и развитие традиций

Учет индивидуально-психологических особенностей сотрудников

Формирование мотивации к труду

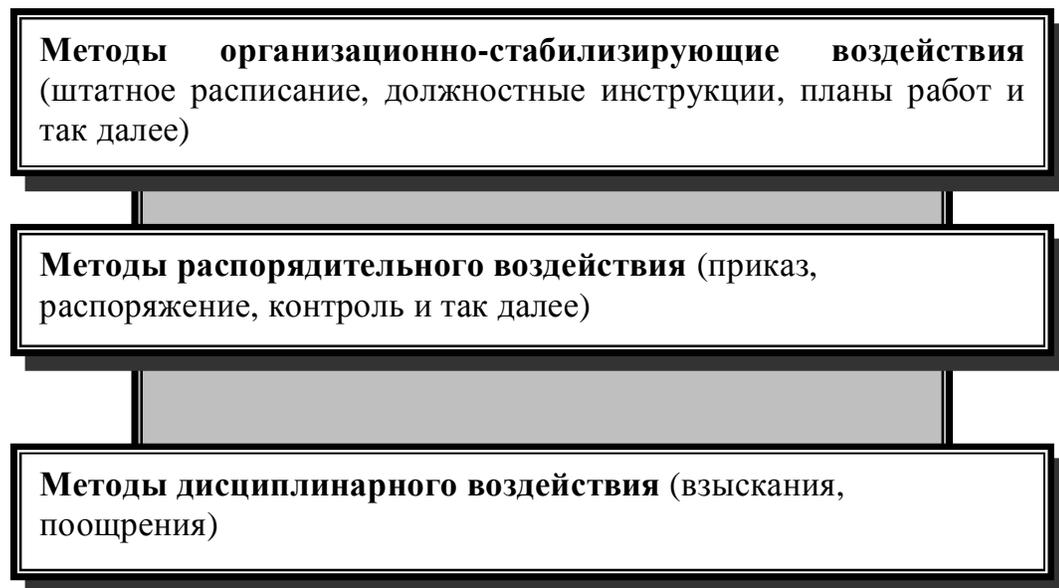
**Экономические методы управления** – предполагают учет и использование экономической заинтересованности трудового коллектива и каждого работника в эффективной работе.

**Они включают:**



**Организационно-административные методы** – это методы, которыми менеджер воздействует на персонал как субъект власти, опирающийся на представленные ему права (это методы принуждения).

**Они подразделяются на группы:**



**Обеспечивают:**

- четкость, организованность, согласованность, ответственность, дисциплину и порядок работы;
- оказывают прямое воздействие;
- регламентацию труда;
- реализацию функции организации (администрирования).

## Классификация методов менеджмента



## **Тема 7. Функции управления**

**Функции менеджмента** – это целенаправленный вид управленческой деятельности, осуществление которого рассматривается как составная часть процесса управления.

### **Виды функций управления** (с точки зрения роли в управленческом процессе)

1. **Общие (основные) функции**  
Реализуются в управлении любой организацией. К ним относятся: планирование, мотивация, организовывание, контроль
2. **Связующие функции (процессы)**  
К ним относятся:
  - принятие управленческих решений;
  - коммуникации
3. **Частные (обеспечивающие) функции** (выполняются отдельными структурными подразделениями (специалистами):
  - управление персоналом;
  - управление маркетингом;
  - управление финансами (капиталом);
  - документационное обеспечение управления;
  - учет (в т.ч. бухгалтерский);
  - обеспечение оргтехникой и др.
4. **Специфические функции**  
Отражают отраслевую специфику

**Функции менеджмента** – виды деятельности, необходимые для осуществления управления.

### **Классификация функций менеджмента:**

#### **1. По содержанию управленческой деятельности:**

- планирование;
- координация;
- организация;
- регулирование;
- мотивация;
- исследование;

#### **2. По масштабу времени:**

- стратегическое управление;
- текущее (тактическое) управление;
- оперативное управление

#### **3. По этапам процесса управления:**

- целеполагание;
- определение проблемы;
- определение ситуаций
- решение

#### **4. По факторам производственного процесса:**

- управление продуктом;
- управление персоналом;
- управление информацией

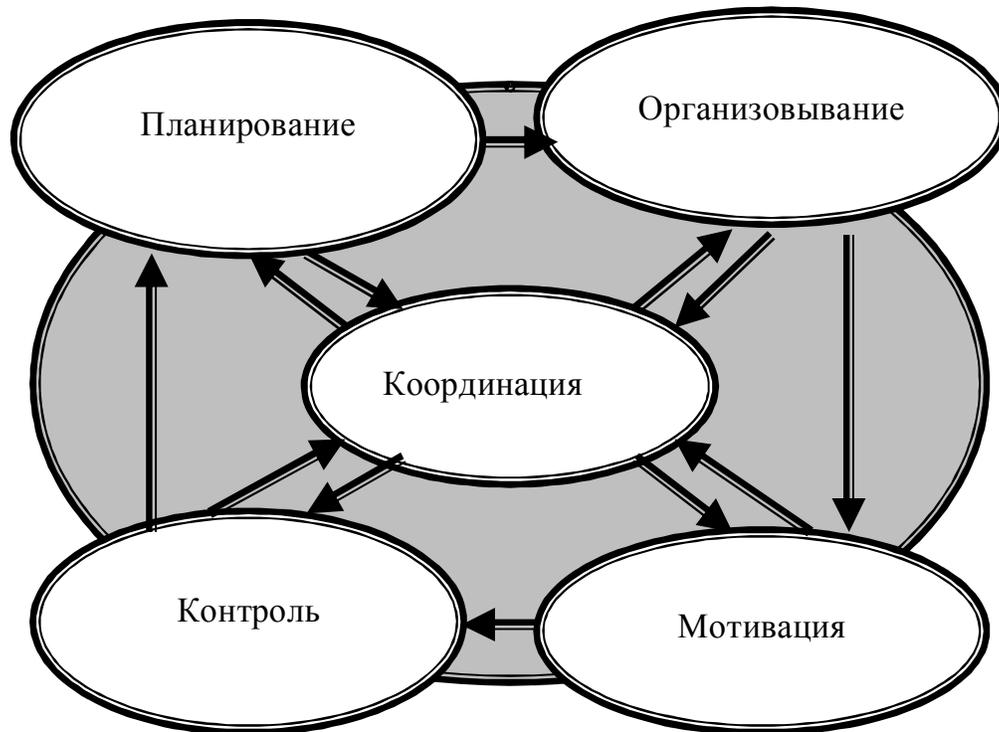
#### **5. По этапам производственного процесса:**

- управление подготовкой производства;
- управление процессом производства;
- управление обеспечением производства;
- управление сбытом продукции

#### **6. По сферам развития объекта управления:**

- управление экономическими процессами;
- управление социально-психологическими процессами;
- управление организационными процессами;
- управление технологическими процессами

## Взаимосвязь функций управления



**Цель** – желаемый результат деятельности организации.

**Целеполагание** – процесс выработки цели (целей).

**Миссия организации:**

- выражение философии и смысла существования;
- главная цель организации;

**Политика организации** – основные направления деятельности организации по достижению ее целей.

**Стратегические, тактические и оперативные цели** отражают соответственно долгосрочные, среднесрочные и текущие экономические интересы организации в различных областях:

- конкуренции и завоевании доли рынка;
- рост прибыли;
- предложение продукции;
- маркетинг и сбыт;
- производство;
- персонал (труд);
- распределение доходов;
- НИОКР (инновации);
- финансы и другие

**Задачи** – подцели в заданных временных рамках и ресурсных ограничениях.

## Классификация целей организации

### По периоду установления:

- стратегические (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные);
- тактические

### По содержанию:

- экономические; социальные;
- организационные;
- политические; научные;

### По сфере действия:

- маркетинговые; производственные;
- инновационные; финансовые;
- кадровые; административные;

### По направленности: 1) внутренние; 2) внешние

### По приоритетности: 1) особо приоритетные; 2) приоритетные; 3) прочие

### По измеримости: 1) количественные; 2) качественные

### По повторяемости: 1) постоянные; 2) разовые

### По иерархии: 1) цели организации; 2) цели подразделения

### По стадии жизненного цикла: 1) проектирование товара; 2) роста; 3) завершения

## Концепция управления по целям включает этапы:

1. Определение круга полномочий и обязанностей менеджеров всех уровней.

2. Разработка и согласование целей и задач организации и ее подразделений (“Древа целей”) в соответствии с миссией и полномочиями руководителей.

3. Составление реальных планов по реализации целей и задач организации (этап планирования).

4. Контроль, измерение и оценка достигнутых результатов. Корректировка целей и задач.

## Принципы целеполагания:

Конкретность, измеримость

Временная ориентация

Достижимость

Согласованность, взаимосвязь

**Прогнозирование** – деятельность (технология) по разработке прогнозов о возможном развитии событий (тенденций), основанных на анализе стратегических данных.

**Прогноз** – предвидение, предсказание.

**Создание и пополнение информационной базы стратегических данных** (о внешней и внутренней среде организации).

**Источники:**

- сотрудники своей организации, осуществляющие контакты с государственными структурами, клиентами и т.п.;
- посредники, партнеры;
- публикации о состоянии рынка;
- использование специальных коммерческих структур;
- электронные источники (Интернет) и др.

**2. Обработка и анализ стратегической информации** (формулирование выводов о тенденциях развития)

**3. Выработка прогнозов** (т.е. вариантов развития организации):

1. благоприятного;
2. неблагоприятного

**Планирование – это:**

Процесс выработки и принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем

Процесс разработки и оформления специальных документов – планов, определяющих конкретные действия по достижению стоящих перед организацией целей и задач в рамках определенного планового периода времени

**Принципы прогнозирования и планирования:**

коллегиальности

непрерывности

гибкости

координации и  
интеграции

реальности

экономичности

**Методы прогнозирования и планирования:**

эвристические

экономико-  
математические

метод сценариев

## Система прогнозов в организации:

Долгосрочный прогноз основных тенденций развития экономики страны

Долгосрочный прогноз основных направлений развития отрасли

Прогноз потребности в продукции организации (прогноз спроса)

Прогноз доступности ресурсов (материальных, финансовых, кадровых, информационных и других)

Долгосрочный прогноз научно-технического прогресса в отрасли

Прогноз основных результатов фундаментальных и прикладных научно-технических работ

Маркетинговый анализ конъюнктуры рынка

## Система планирования в организации реализуется на двух уровнях:

**1. Стратегический уровень планирования** призван оценивать будущую жизнеспособность и рентабельность деятельности организации. Реализуется путем разработки комплексного плана развития организации на длительную перспективу (3-5 лет и более). Представляет собой комплекс решений и действий по достижению миссии и стратегических целей организации

**2. Оперативный уровень планирования** исходит из стратегического и достаточно детально отражает содержание и задачи деятельности организации.

Реализуется путем составления годового плана, в котором по каждому направлению деятельности организации определяются конкретные показатели.

Годовой план детализирует планы производства и сбыта поквартально и ежемесячно

## Структура (содержание) годового плана работы организации

План маркетинга

Производственная программа

Техническое развитие и организация  
производства

Повышение экономической эффективности производства

Нормирование работы и материалов

Капитальные вложения и капитальное  
строительство

Материально-техническое обеспечение

Управление персоналом

Себестоимость, прибыль и рентабельность

Система материального стимулирования

Финансовый план

Социальное развитие коллектива

Охрана природы и рациональное использование природных  
ресурсов

## **Организация работы по прогнозированию и планированию предполагает:**

Исследование внешней и внутренней среды организации, выработка прогнозов и стратегии (начинается за 6-7 месяцев до начала планирования)

Доведение стратегии и основных плановых показателей до руководителей и специалистов организации

Разработка предварительных плановых заданий по конкретным направлениям деятельности

Доведение предварительных плановых заданий до всех уровней организации, их оценка и выработка встречных предложений (уточнений)

Рассмотрение и оценка встречных предложений из подразделений

Повторное согласование плановых показателей организации

Окончательное утверждение планов организации высшим руководством

Проверка готовности подразделений (служб) организации к реализации плана

**Бизнес – план** – план создания и развития нового предприятия или стратегического хозяйственного подразделения, создаваемого для нового вида деятельности.

Служит обоснованием, необходимым для привлечения инвестиций.

### **Содержание (структура) бизнес-плана:**

Титульный лист
История предприятия (если оно уже существует)
Описание продуктов-товаров и услуг
Анализ положения дел в отрасли
Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии
План производства
План маркетинга
Организационный план
Финансовый план
Показатели экономической эффективности инвестиционного проекта

**Функция организации** – процесс создания организационной структуры, делегирования определенных полномочий в соответствии с целями, стратегиями, а также организацией труда исполнителей.

### **Предполагает:**

1. **Формирование (проектирование) оргструктур**, т.е. выбор такой оргструктуры, которая соответствует стратегическим планам организации и обеспечивает эффективное взаимодействие с внешней средой. Типы: линейные, функциональные, матричные, смешанные
2. **Делегирование полномочий** означает распределение (передачу) задач и ответственности должностному лицу или подразделению организации.  
Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных сотрудников на выполнение определенных задач
3. **Организацию труда исполнителей и его всестороннее обеспечение** (материальное, финансовое, кадровое, методическое, информационное, правовое и другие)

**Организация труда** – совокупность мероприятий, обеспечивающих рациональную расстановку работников и создание условий для всестороннего использования их возможностей, поддержания работоспособности и сохранения здоровья.

### **Включает мероприятия:**

#### **Технико-организационные:**

- подбор и расстановку кадров;
- доведение задач до исполнителей;
- регламентацию труда;
- установление режима труда и отдыха;
- обеспечение безопасности труда;
- профессиональное обучение (инструктирование);
- учет и отчетность результатов труда

#### **Экономические:**

- стимулирование труда (оплата труда);
- материально – техническое обеспечение;
- финансирование (бюджетирование) труда

#### **Социально – психологические:**

- формирование здорового морально – психологического климата;
- сплочение трудового коллектива;
- управление конфликтами;
- развитие социальной инфраструктуры

## Научная организация труда – это:

1. Процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и техники.

2. Система знаний о законах организации труда и формах их проявления.

3. Элемент управления организацией (функции организации).

## Основными задачами НОТ являются:

**Экономические** – повышение эффективности труда при экономии времени, материальных, финансовых и других ресурсов.

**Психофизиологические** – всестороннее оздоровление и облегчение условий труда.

**Социальные** – создание здорового морально-психологического климата в трудовом коллективе, благоприятных условий для развития личности работников, повышение их квалификации и ответственности за результаты труда.

## Основные направления деятельности по совершенствованию организации труда

Совершенствование форм разделения и кооперации труда

Улучшение организации и обслуживания рабочих мест

Совершенствование нормирования и стимулирования труда

Повышение качества подготовки, переподготовки и квалификации кадров

Рационализация приемов и методов труда

Совершенствование информационного обеспечения труда

Укрепление дисциплины труда

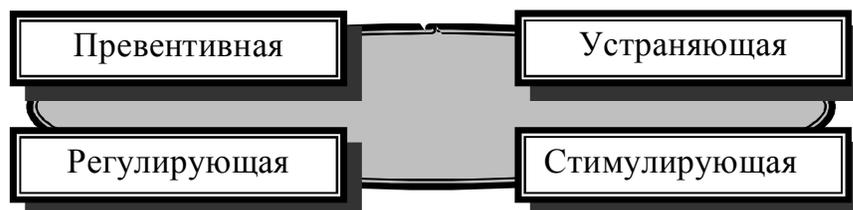
Совершенствование организации личного труда руководителя (культуры труда)

**Координация** – процесс распределения деятельности по времени, исполнителям и использованию ресурсов, обеспечению взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач.

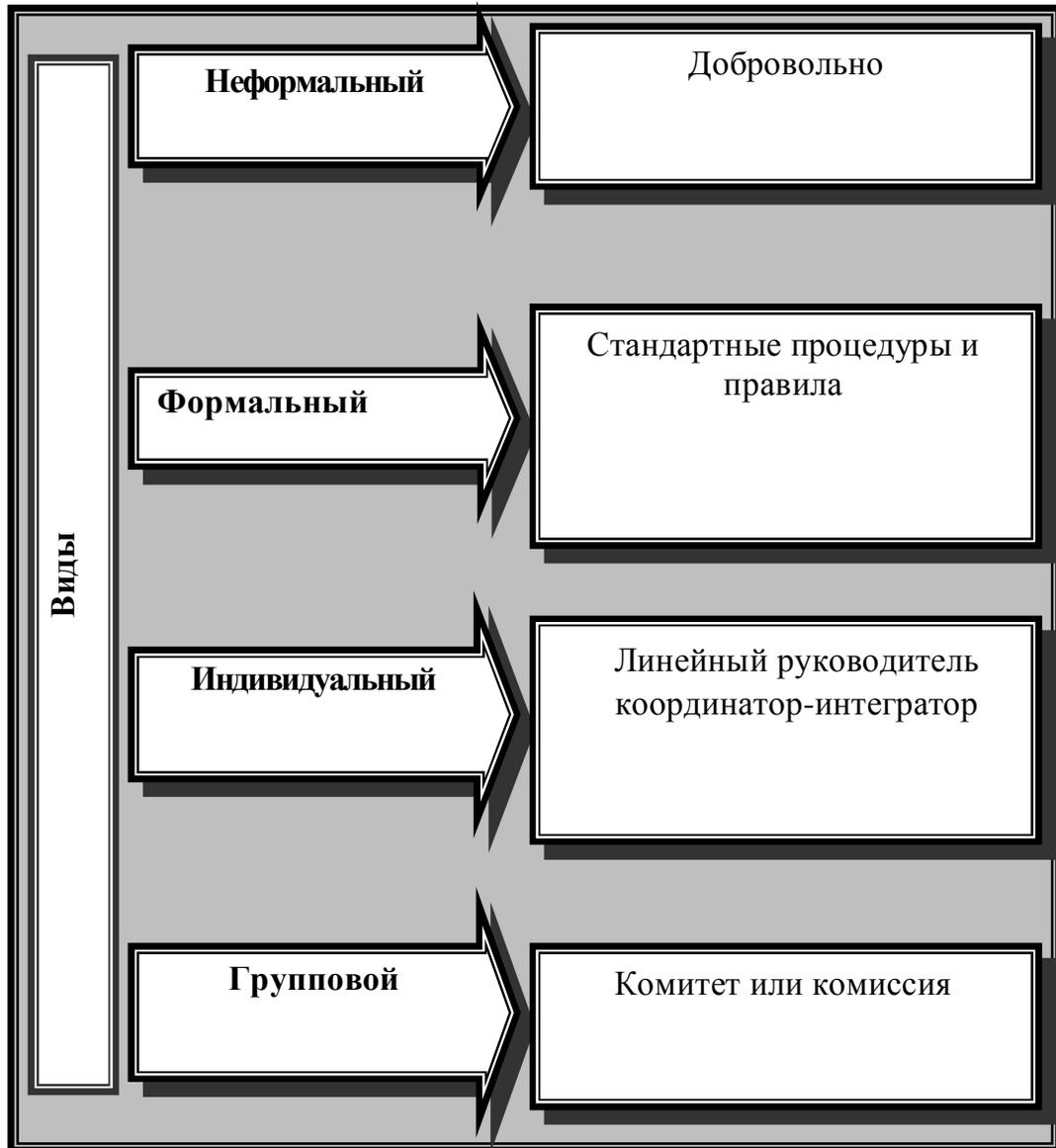
### Необходимость координации обусловлена:



### Виды координационной деятельности:



## Механизмы координации





## Виды контроля



## Процесс контроля включает:

Установление стандартов (конкретных целей, критериев, показателей и временных рамок)

Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.

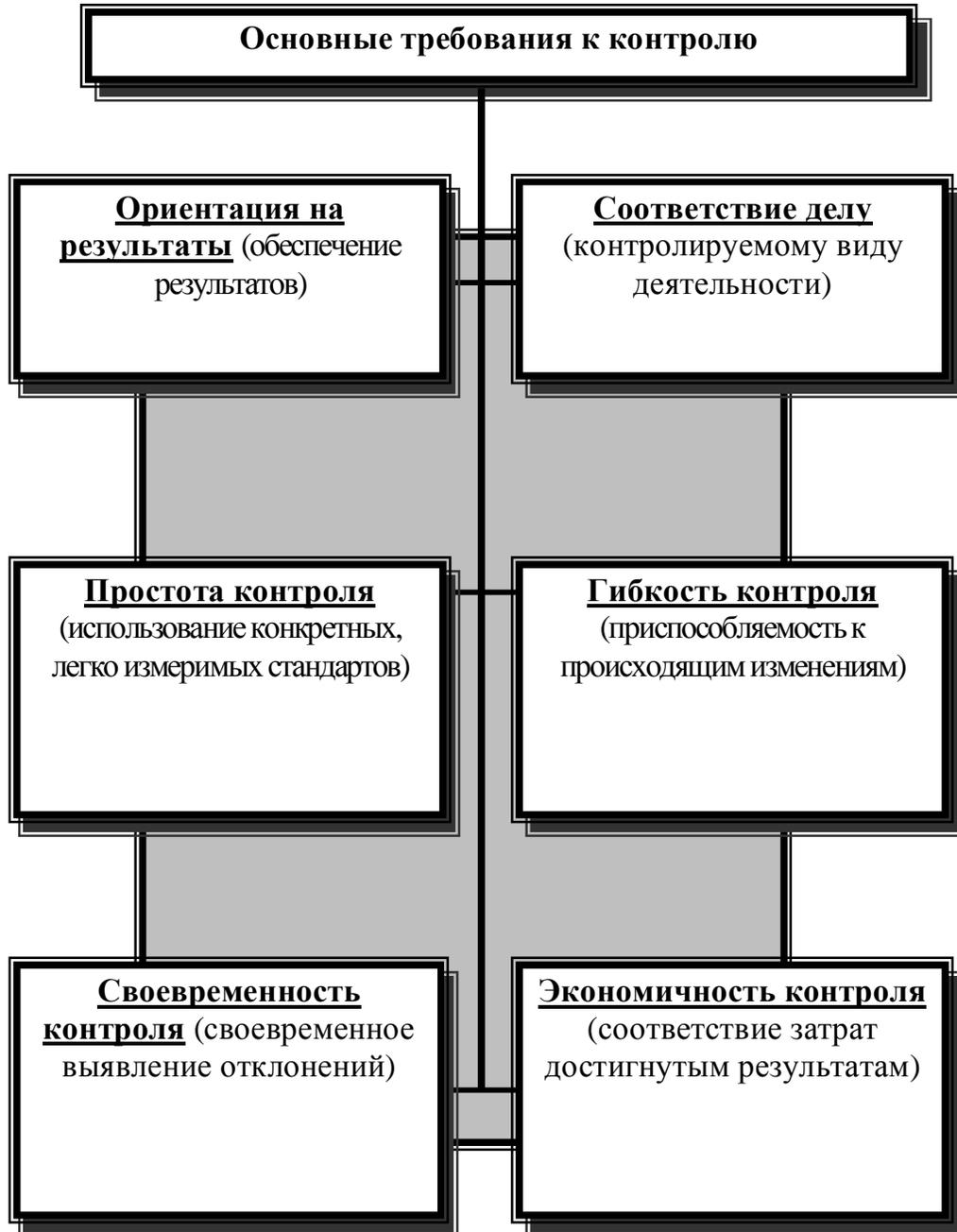
Включает:

- измерение результатов;
- передачу и распространение информации;

Реагирование на полученные результаты контроля (корректировка)

Варианты действий:

1. Ничего не предпринимать (если сопоставление результатов со стандартами свидетельствует о достижении целей)
2. Устранить отклонения (если отклонения от стандартов превысили допустимый уровень)
3. Пересмотреть стандарты (если они оказались нереальными, недостаточно обоснованными)



## **Тема 8. Связующие процессы в менеджменте**

## Управленческие решения – это:

Результат управленческой деятельности, направленный на решение проблемной ситуации

Основной вид управленческого труда, включающий совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач

## Виды управленческих решений:

1. Стратегические; тактические

2. Долгосрочные; среднесрочные;  
краткосрочные

3. Вышестоящих органов; собственные;  
нижестоящих органов

4. Директивные; рекомендательные;  
ориентирующие

5. Единоличные; коллективные

6. Общие; специальные

7. Плановые; внеплановые

8. Производственные; кадровые;  
экономические; социальные и другие

1. Сбор информации о возможных проблемах

2. Анализ проблемы, выявление и определение причин ее возникновения

3. Формулирование целей решения проблемы

4. Обоснование стратегии решения проблемы, определение факторов, обуславливающих ее решение

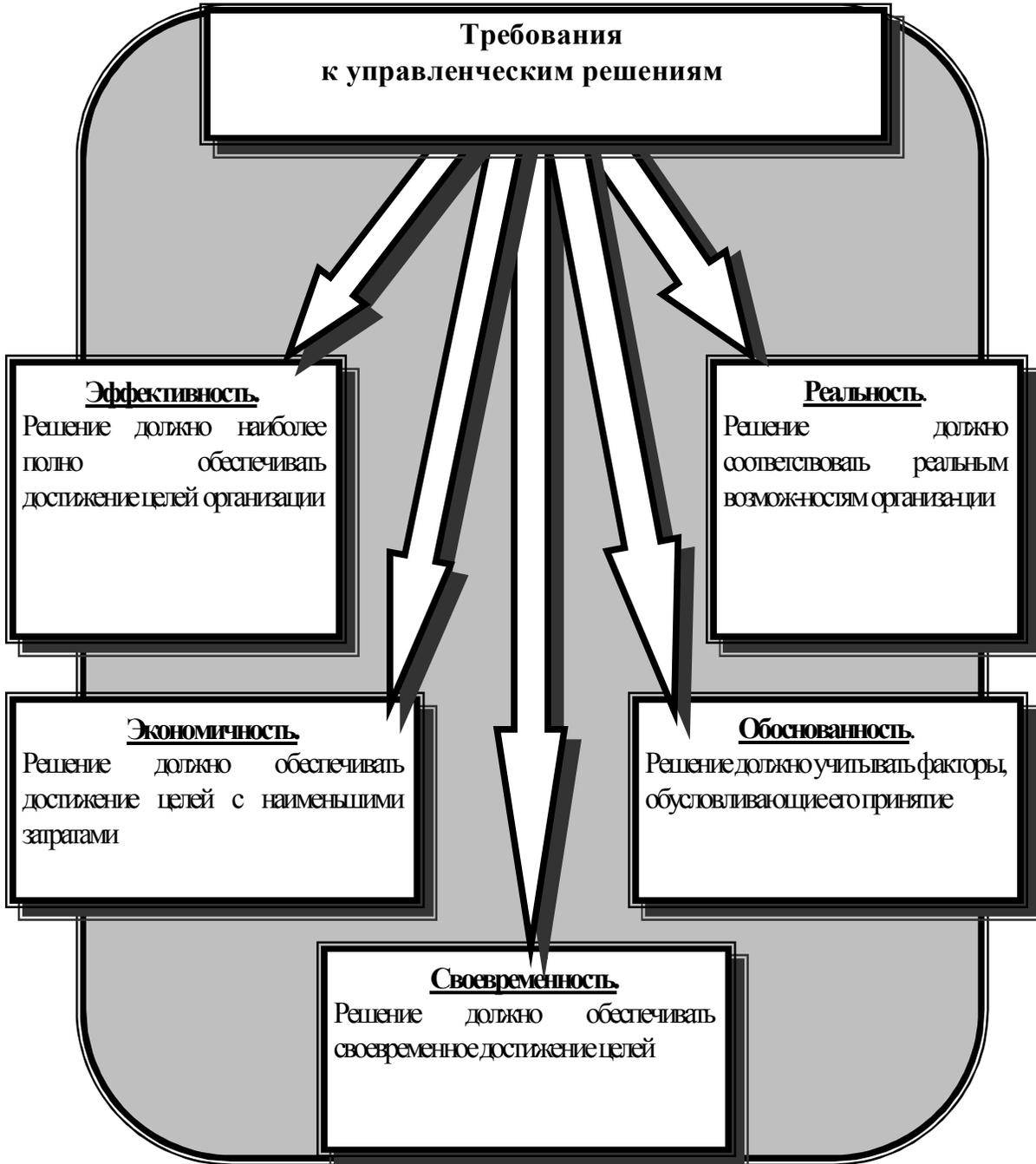
5. Выработка вариантов решения:

- построение моделей решения и проведение расчетов по каждой задаче;
- прогнозирование результатов по каждой задаче;
- разработка вариантов решения по всей задаче

6. Выбор лучшего варианта

7. Корректировка и согласование решения.  
Утверждение решения

8. Реализация решения, разработка рабочего плана.  
Контроль и оценка эффективности принятого и реализованного решения



### Методы принятия решения:

**Индивидуальные (личностные) методы (стили).** Основываются на аналитических способностях руководителей.

Разновидности:

- решения уравновешенного типа;
- импульсивные решения;
- инертные решения;
- рискованные решения;
- решения осторожного типа

**Коллективные методы.** Предполагают привлечение к процессу принятия решений определенного круга лиц.

Способы:

- собрания;
- совещания;
- работа комиссий;
- «мозговой штурм»;
- «кольцевая система» и др.

**Количественные (математические) методы.** В основе лежит научно-практический подход, предполагающий подготовку и выбор решений с использованием больших массивов информации (с помощью ЭВМ). Реализуются путем моделирования, прогнозирования, программирования

## Организация исполнения решения предполагает:

### 1. Оформление решения:

- разработку целевого (под конкретное решение) плана;
- подготовку и оформление письменного приказа, распоряжения, инструкций и т.п.



### 2. Доведение принятого решения до исполнителей (по каналам коммуникации в оптимальной форме)

### 3. Организацию трудовой деятельности исполнителей:

- подбор и расстановка исполнителей;
- уточнение конкретных задач (функций) исполнителям;
- организацию всестороннего обеспечения труда исполнителей (методического, информационного, материально-технического, финансового, социально-психологического, правового и т.п.);
- стимулирование исполнителей

### Коммуникация в организации это:

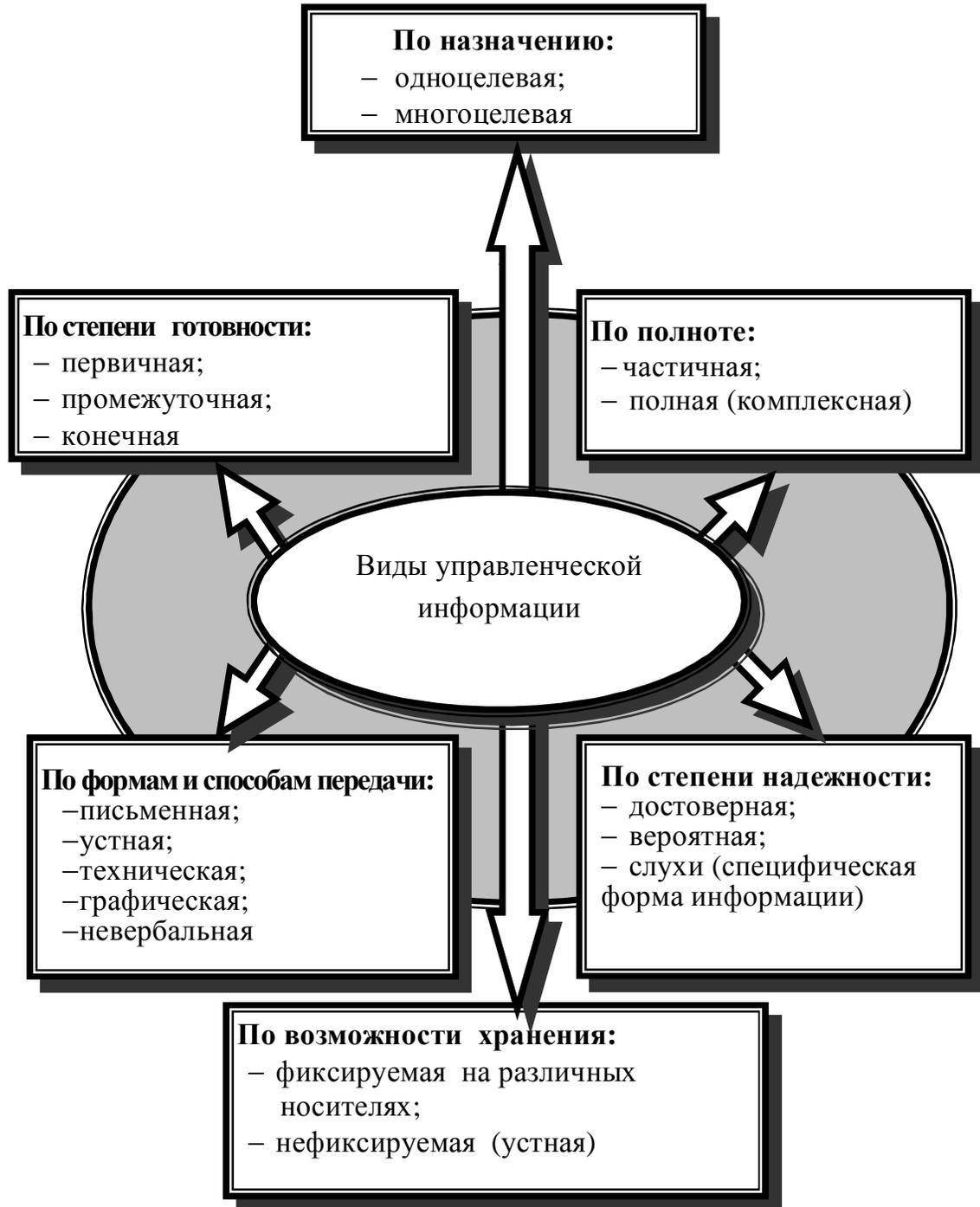
1. Процесс передачи информации от одного субъекта к другому на основе определенных принципов и закономерностей

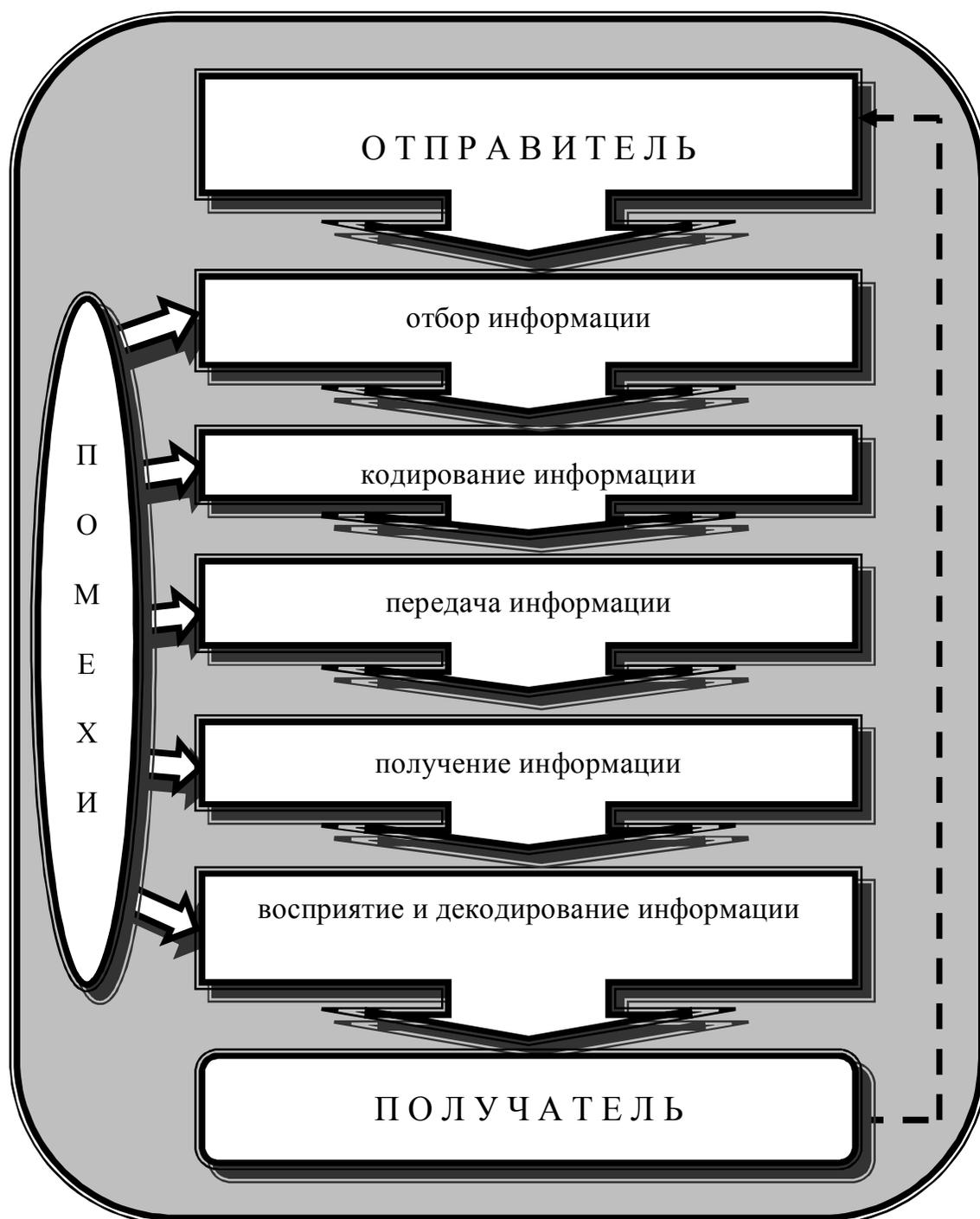
2. Явление, представляющее установленные нормы (правила, инструкции, положения), регламентирующие взаимодействие между людьми в рамках организации

### Типология коммуникаций:

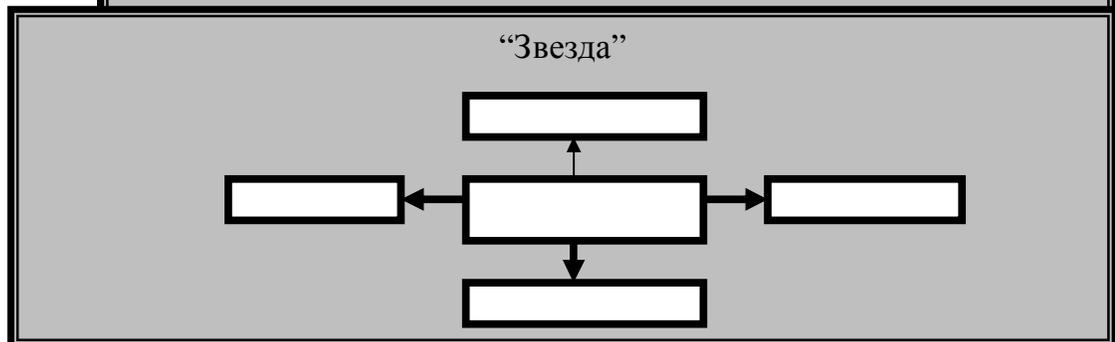
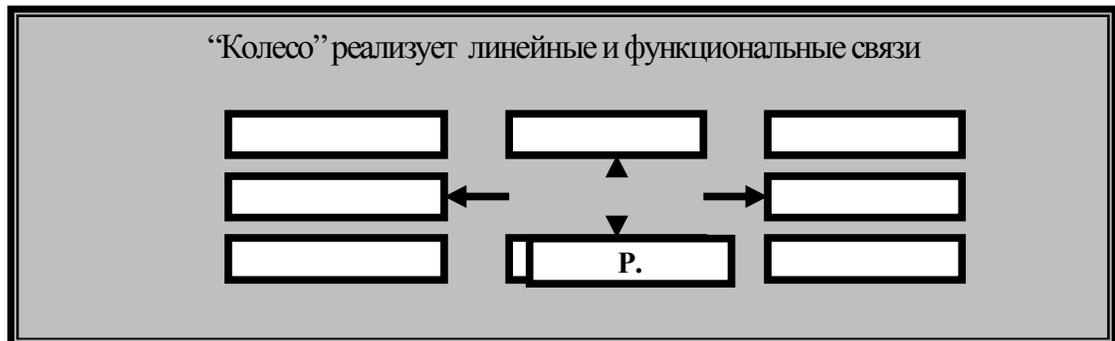
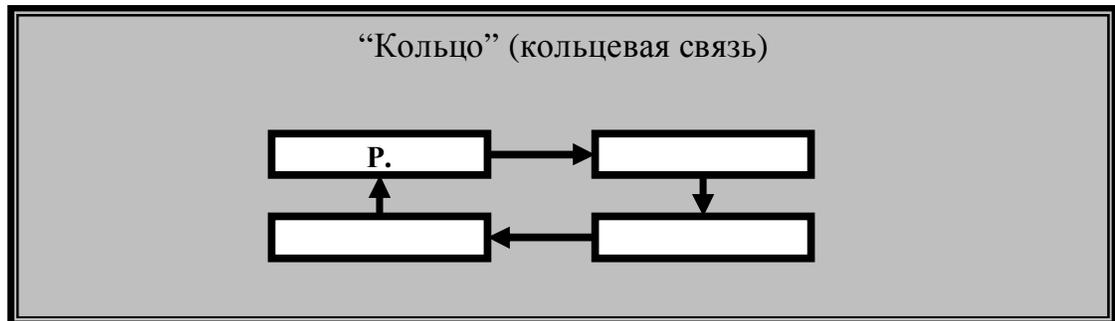
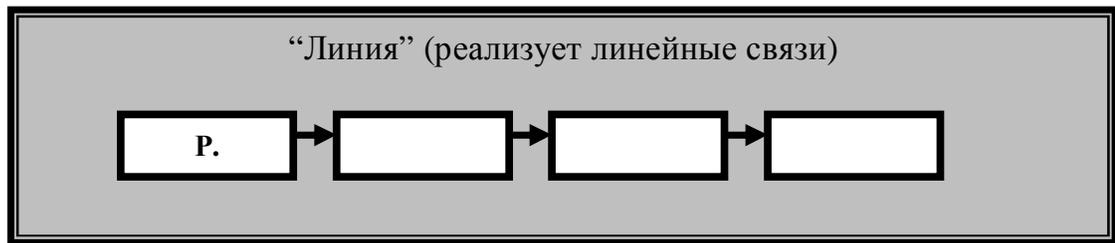


**Управленческая информация** – совокупность сведений о положении и процессах, протекающих внутри организации и ее окружении, которые служат основой принятия управленческих решений.



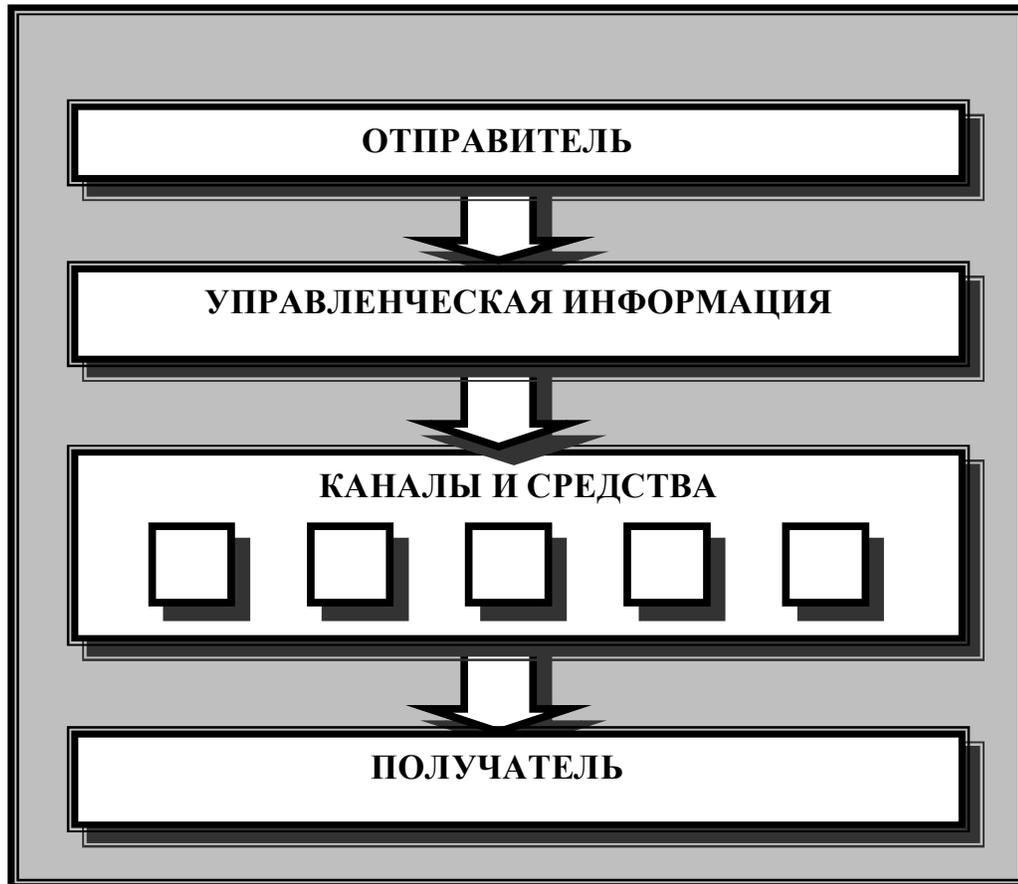
**Коммуникация как процесс включает этапы:**

## Базисные схемы коммуникационных связей



Иерархическая схема реализует все типы связей. Основа – иерархия уровней управления.

## Основные элементы коммуникационного процесса:



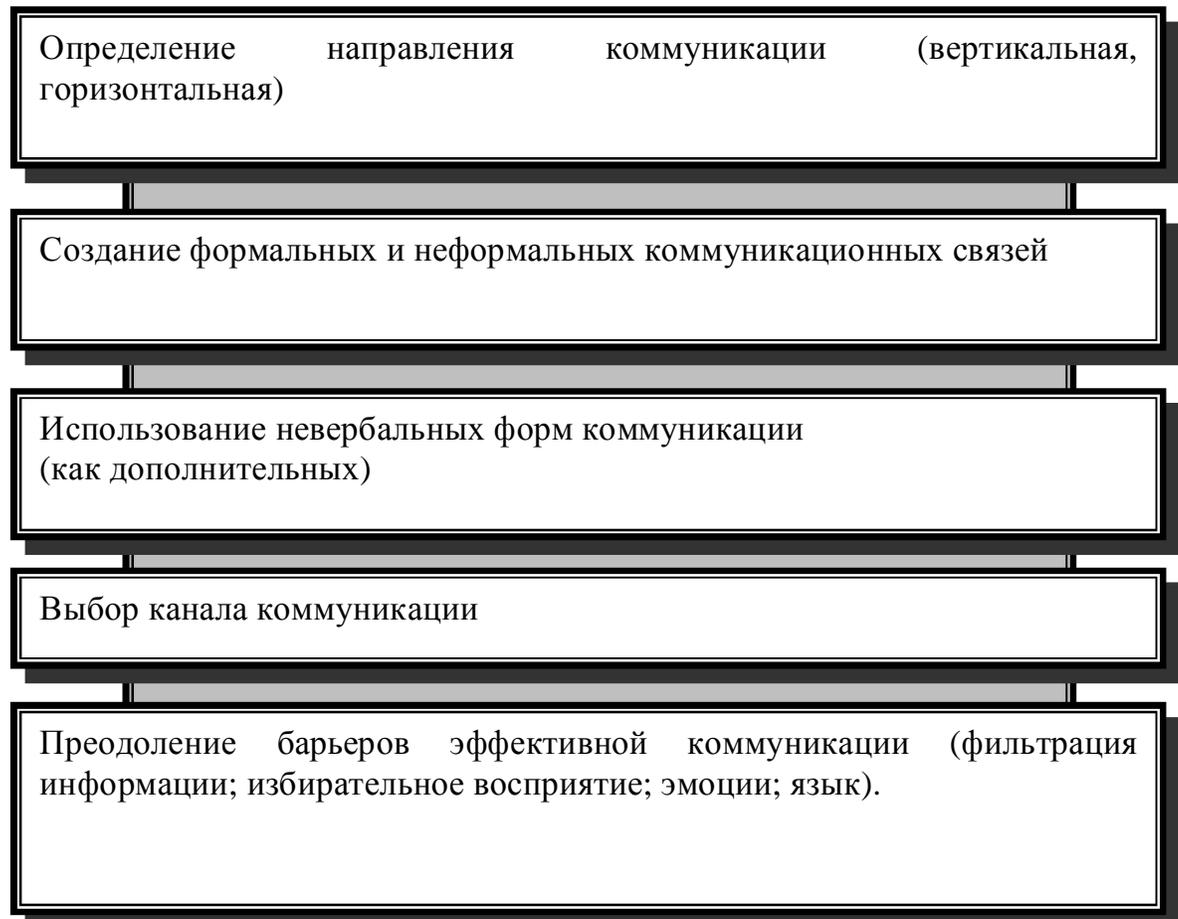
Основным элементом коммуникационного процесса является управленческая информация.

Управленческая информация – совокупность сведений о состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

## Функции коммуникации:



## Коммуникационная деятельность предполагает:



## Основные формы и средства управленческой коммуникации:

### Письменная

Предполагает строгое соблюдение требований к содержанию и оформлению соответствующих нормативно-правовых документов (законов, ГОСТов и т.п.).

### Устная

Реализуется в процессе делового общения (путем проведения собраний, совещаний, деловых бесед, дачи указаний, распоряжений и т. п.)

### Техническая

Предполагает использование технических средств (телефон, факс, компьютерная сеть и т.п.)

### Графическая (наглядная)

Использует различные расчетные, моделирующие, организационные и аналитические графики и другие средства наглядности

### Невербальная

Реализуется без использования слов как системы кодирования (через интонацию голоса, выражение лица, позу фигуры человека, жесты и т.п.)

## **Тема 9. Мотивация деятельности в менеджменте**

## **Мотивация – это:**

1. Совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий для достижения личных целей и целей организации

2. Процесс формирования и использования мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью

Поведение каждого человека определяется внутренними побудительными силами (потребностями, интересами, мотивами) и обусловлено внешними факторами – стимулами.

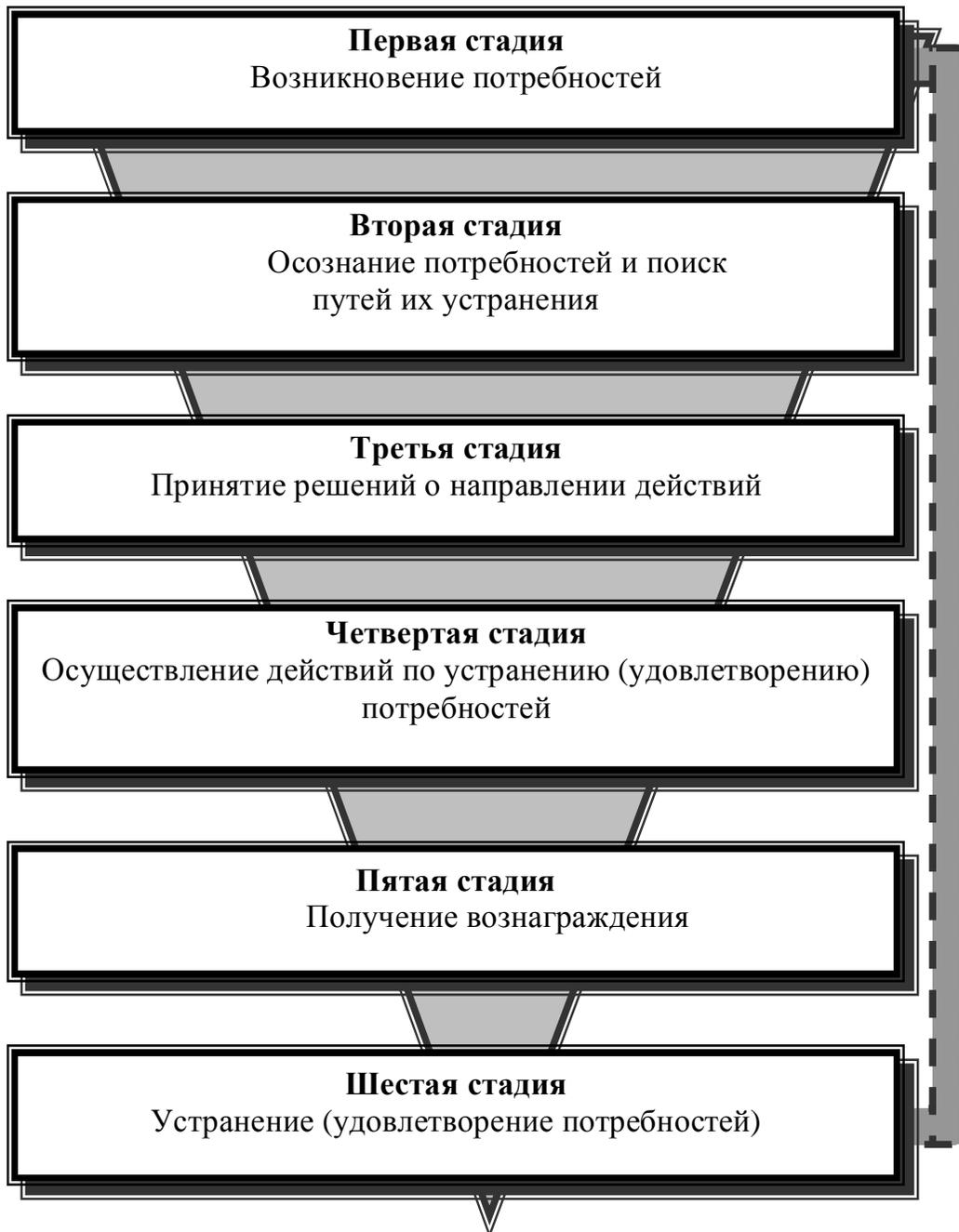
**Мотивирование** – использование внутренних побудительных сил человека в интересах формирования необходимых характеристик его деятельности (усилий, стараний, настойчивости, добросовестного отношения к делу, направленности)

### **Стимулирование:**

1. Процесс создания условий, возможностей, атмосферы заинтересованности человека в проявлении инициативы и настойчивости в достижении целей своей деятельности.

2. Использование интересов в формировании системы мотивов человека

## Мотивационный процесс



## Основные теории мотивации

**Теории содержания мотивации** анализируют факторы влияния на мотивацию (главным образом, внутренние потребности)

Наиболее известными являются теории:

1. Теория иерархии потребностей (А.Маслоу)
2. Теория приобретенных потребностей Мак Клеелланда
3. Теория двух факторов Герцберга
4. Другие

**Теории процесса мотивации** дают ответ на то, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов.

Наиболее известными являются теории:

1. Теория ожидания (В. Врум, Л. Портер и др.)
2. Теория постановки целей (Э. Лок и др.)
3. Теория равенства (Стейси Адамс)
4. Теория партисипативного управления

## Теория мотивации по А. Маслоу

### Основные идеи:

1. В основе мотивации людей лежат потребности
2. Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы
3. Существует пять групп потребностей, располагающихся в определенной зависимости (иерархии в виде пирамиды)

## Пирамида потребностей по А. Маслоу



## Способы управления мотивацией

### **Экономические**

Основываются на том, что работники, в результате их применения, получают определенные выгоды (прямые, косвенные).

Формы:

- заработная плата;
- система различных доплат;
- компенсации, льготы;
- другие

### **Организационные:**

- мотивация целями;
- мотивация участием в делах;
- мотивация обогащением содержания труда;
- повышение в должности;
- мотивация санкциями (за нарушение правил трудового поведения)

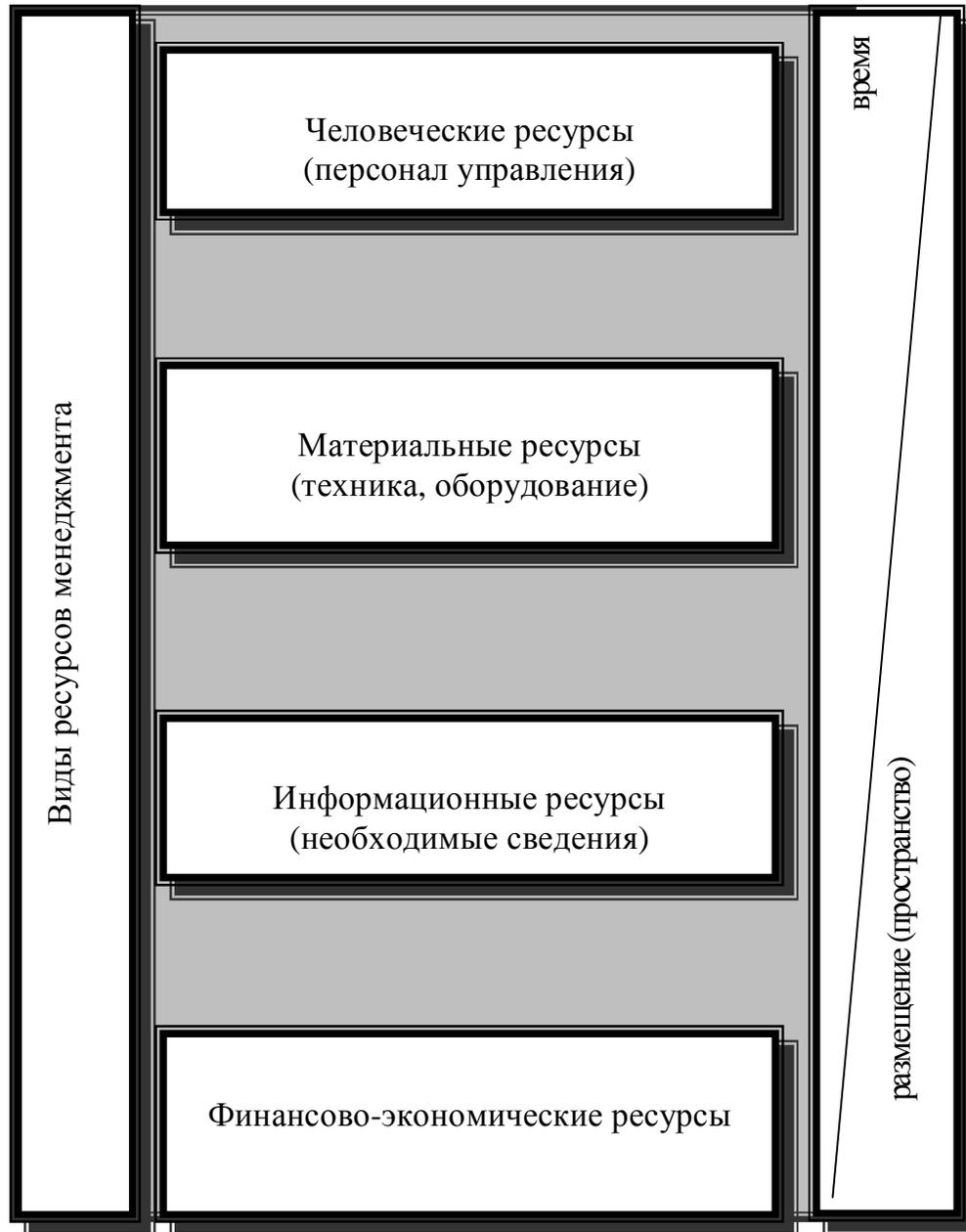
### **Моральные**

Основываются на общественном признании.

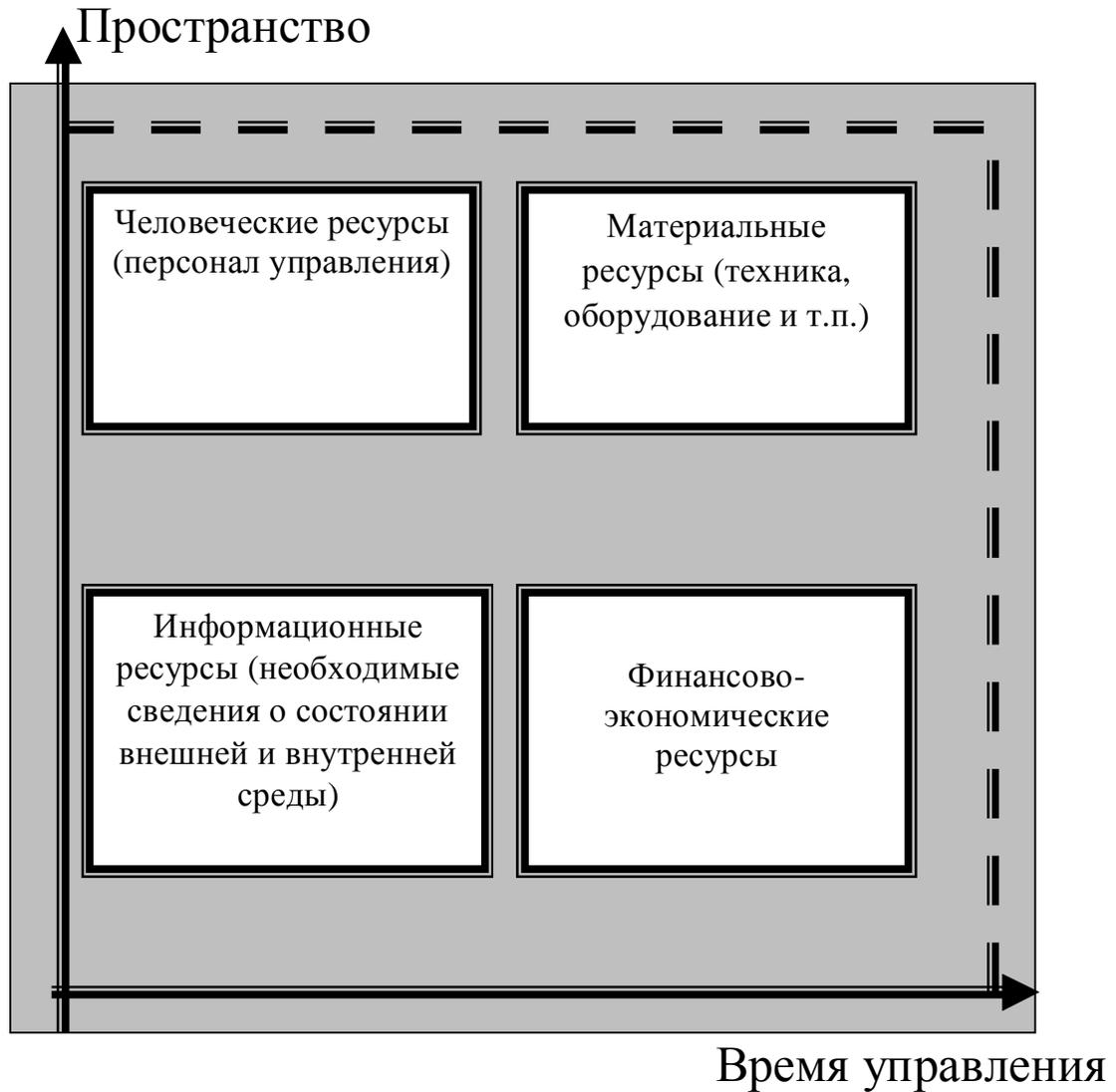
Формы:

- информация об успехах;
- персональные поздравления;
- награждение отличившихся;
- присвоение почетных званий;
- похвала и критика;
- другие

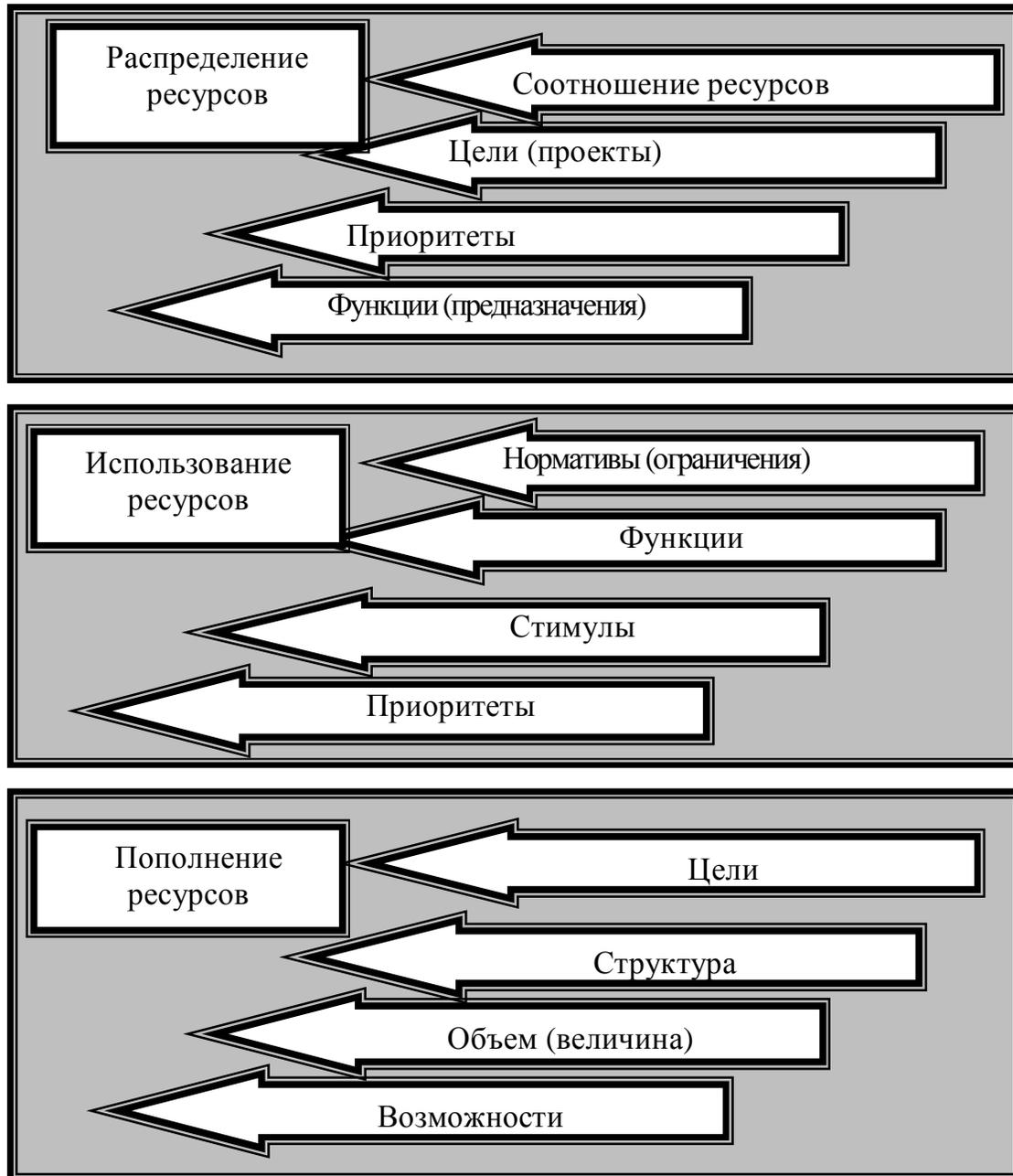
## **Тема 10. Ресурсы и эффективность управления**



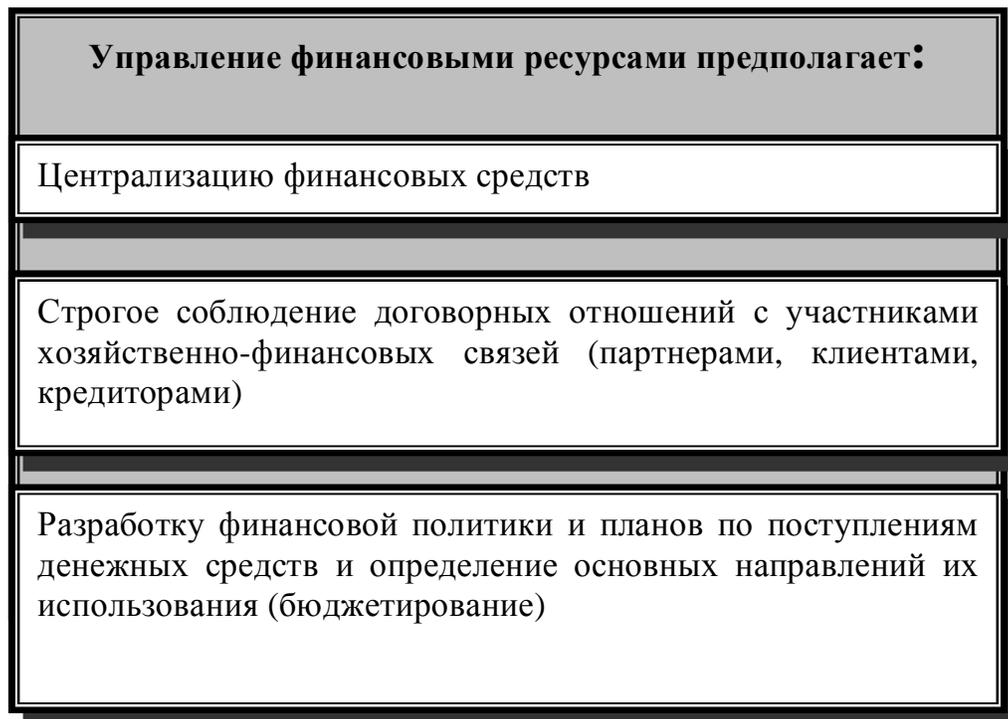
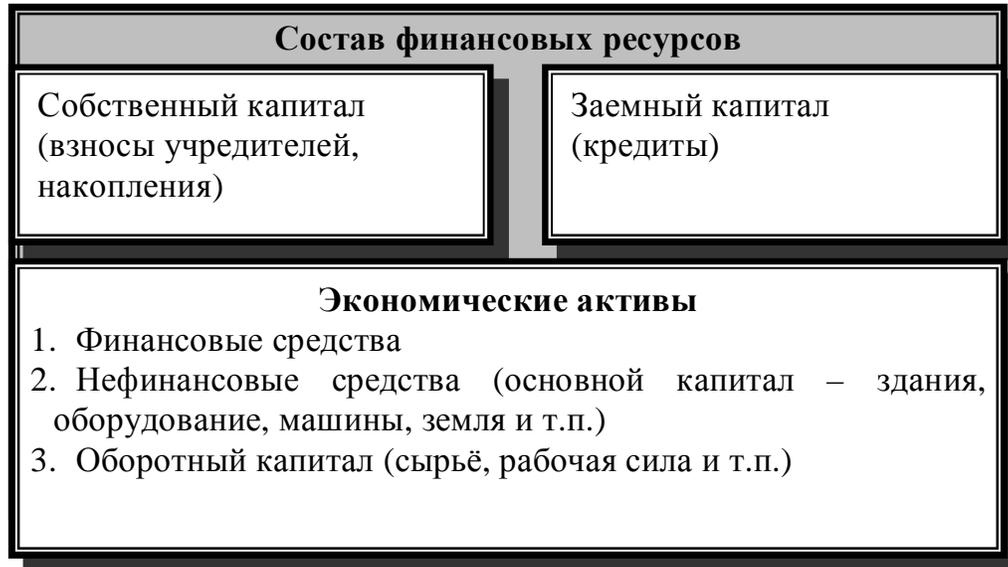
## Размещение и взаимосвязь ресурсов управления во времени и пространстве



## Факторы движения ресурсов



**Финансовые ресурсы организации** - совокупность всех видов денежных средств, экономических активов, которыми она располагает.



**Информационные ресурсы** – система средств обработки информации, внутренних и внешних каналов передачи информации и собственно информации.

### **Информационные ресурсы включают:**

Средства обработки, использования и хранения информации:

1. Автоматизированные рабочие места (индивидуальные компьютеры и компьютерные сети)
2. Программное обеспечение (по видам и функциям деятельности)
3. Орг. техника

Внутренние и внешние каналы передачи информации (сети связей)

Информацию – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений

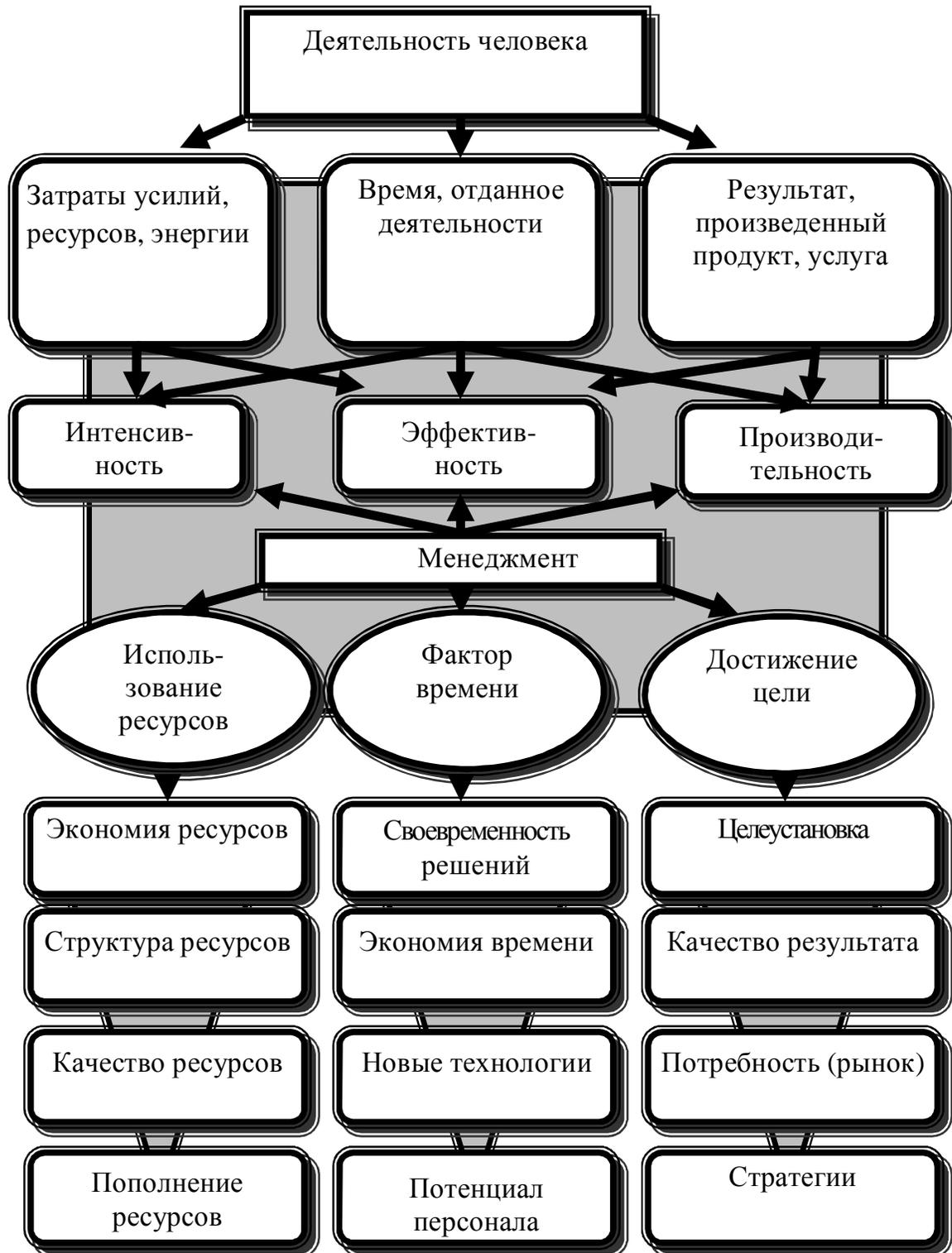
**Эффективность управления ресурсами** – категория экономическая. Она характеризуется **результативностью и производительностью**, на основе экономического и социальных подходов.

**Результативность управления ресурсами организации** характеризуется степенью достижения поставленной цели (целей). Под конечным результатом управления понимается, прежде всего, производственный результат в виде продукта, реализованного на рынке

**Эффективность управления ресурсами** выражается в соотношении стоимости выпускаемой продукции к стоимости затраченных ресурсов на управление

**Производительность труда** определяется отношением количества выпускаемой продукции к затратам трудовых ресурсов (на единицу труда)

## Концепция эффективности управления ресурсами



## **Экономический и социальный подходы к оценке эффективности управления ресурсами**

**Экономический подход** к оценке эффективности управления ресурсами предполагает соотношение результатов хозяйственной (производственной) деятельности организации (например, полученной прибыли) и затрат ресурсов на управление

**Социальный подход** к оценке эффективности управления ресурсами учитывает:

1. результат управления реализуется не только в прибыли;
2. прибыль часто выступает как опосредованный результат управления и скрывает истинную роль в его достижении;
3. результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, т.е. социально-экономическим;
4. затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить

## Критерии и показатели эффективности управления ресурсами

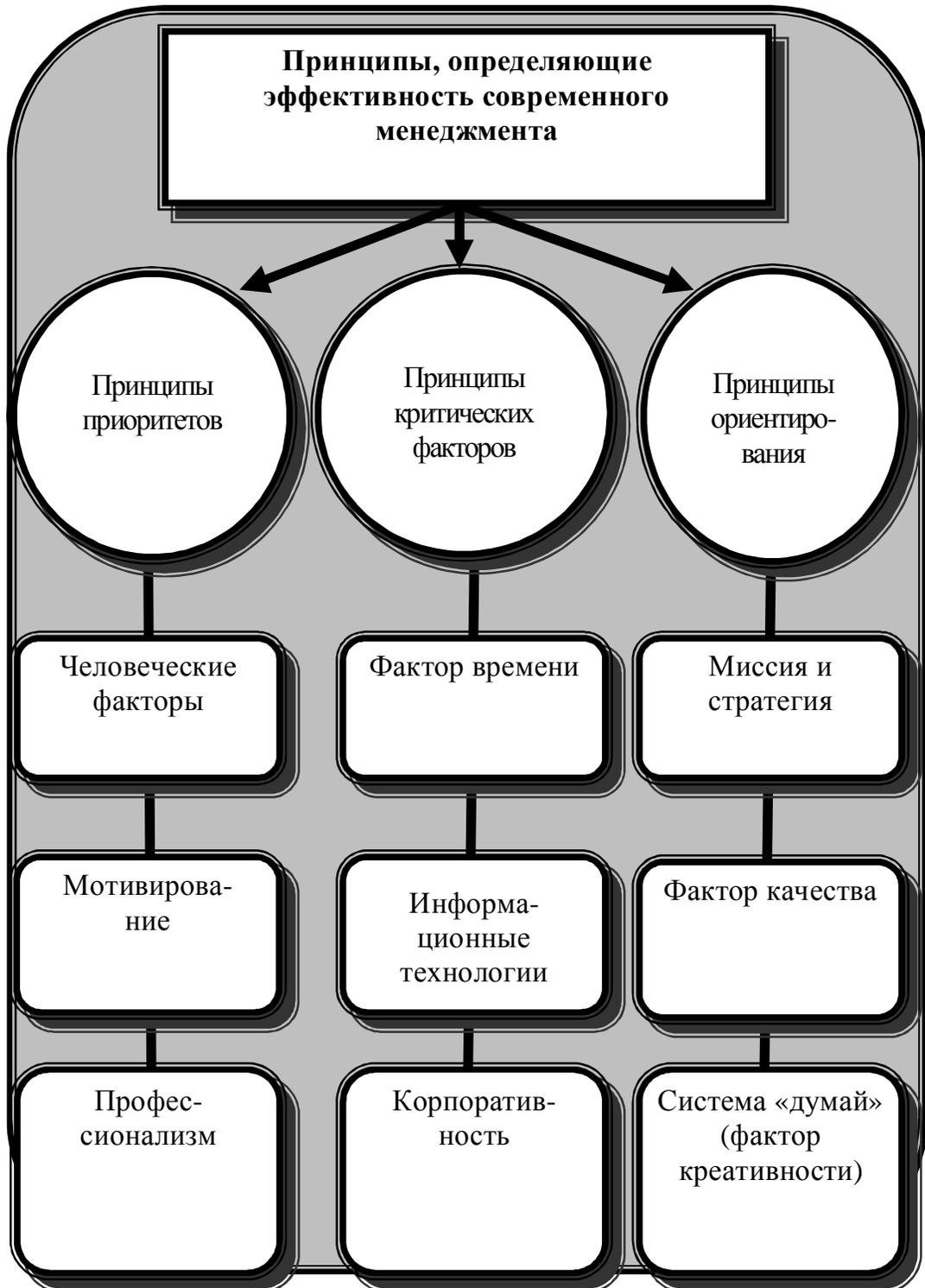
### Показатели эффективности производства:

1. Обобщенные: объем производства; прибыль; рентабельность; время и т.п.
2. Частные: темпы роста производительности труда; повышение эффективности использования материальных ресурсов; фондоотдача и др.

### Показатели эффективности управленческой деятельности субъекта управления:

1. **Количественные** (экономический эффект):
  - трудовые показатели (экономия живого труда в сфере управления – численность аппарата управления, трудоемкость процесса управления и др.);
  - финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.);
  - показатели экономии времени на внедрение управленческих технологий и процедур.
2. **Качественные** (социальная эффективность):
  - научно-технический уровень управления;
  - повышение квалификации менеджеров;
  - обоснованность принимаемых управленческих решений;
  - формирование организационной культуры;
  - управляемость системы;
  - удовлетворенность трудом;
  - степень общественного доверия и др.

## Принципы эффективного менеджмента



## **Тема 11. Информация в менеджменте**

**Управленческая информация** – совокупность сведений о положении и процессах, протекающих внутри организации и ее окружения, которые служат основой принятия управленческих решений.

### **Виды управленческой информации**

#### **По источникам поступления:**

-внешняя; -внутренняя;

#### **По содержанию:**

-маркетинговая (рыночная); -экономическая;  
-оперативно-производственная; -научно-техническая;  
-административная или деловая;

#### **По времени использования:**

-условно-постоянная; -переменная;

#### **По характеру возникновения:**

-первичная; -вторичная;

#### **По степени обработки:**

-систематизированная; -несистематизированная;

#### **По направлению движения:**

-сверху-вниз; -снизу-вверх;

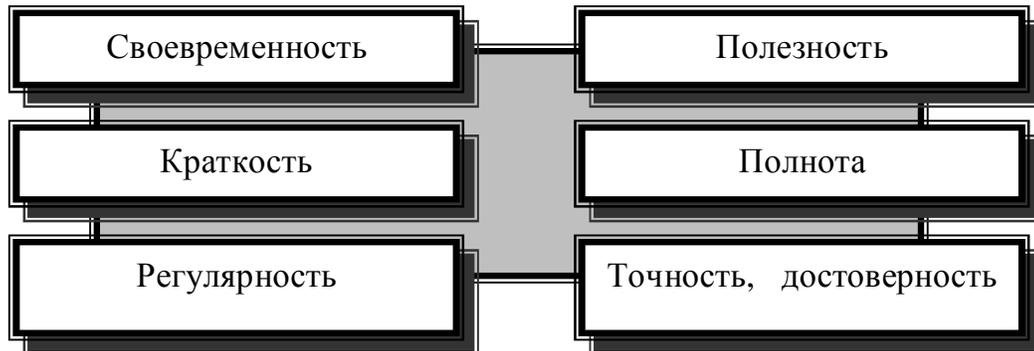
#### **По способам передачи:**

-письменная; -невербальная; -техническая;  
-устная; -графическая;

#### **По степени надежности:**

-достоверная; -вероятная; -слухи;

## Основные требования к управленческой информации



## Типичные недостатки функционирования потоков информации



## Информация как ресурс менеджмента

Состояние информации характеризуется:

### Статикой

(относительно длительным накоплением и хранением в базах данных)

### Динамикой

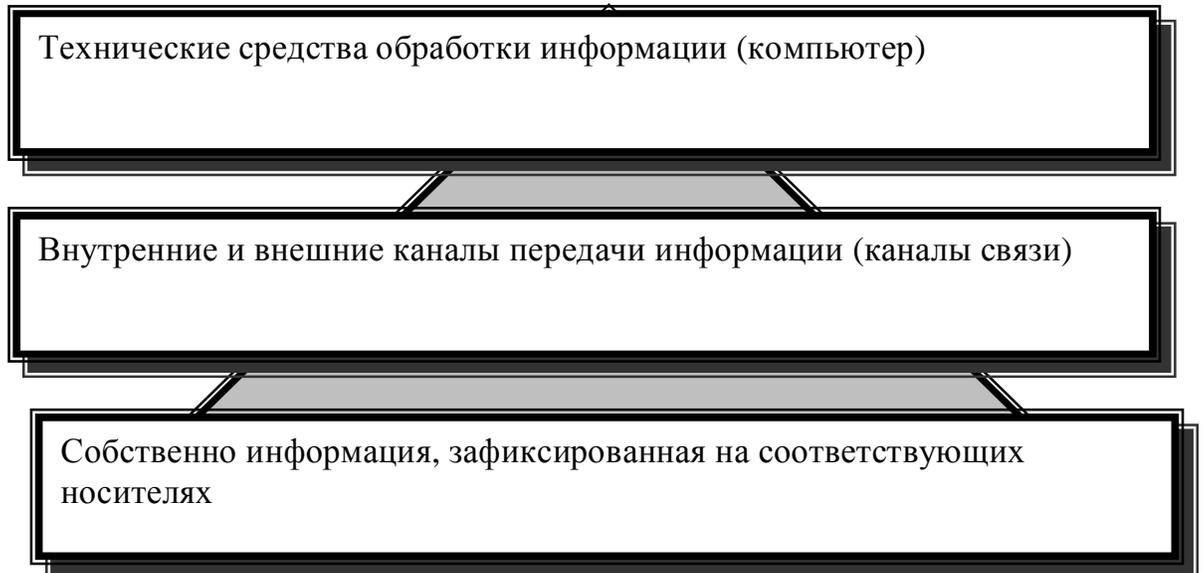
(движением в процессе коммуникации по каналам связи в виде информационных потоков)

**Информационное обеспечение** менеджмента предполагает создание эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации, необходимой для принятия обоснованных решений

**Информационная технология** – это система методов и средств получения, передачи, обработки, хранения и распространения информации. Включает комплексы материальных средств (носители информации, технические средства ее фиксации, передачи, обработки и т.п.), способы их взаимодействия, а также методы организации работы с информацией

**Управленческая внутрифирменная информационная система (ВИС)** представляет собой совокупность информационных потоков, удовлетворяющих потребности в информации различных центров принятия управленческих решений.

### **ВИС включает:**



**Интегрированная компьютерная система** предполагает создание в рамках организации унифицированного информационного потока, объединяющего в единый процесс научные исследования и разработки, производство, сбыт, финансы и другие области хозяйственной деятельности и функции менеджмента.

## Создание и функционирование внутрифирменной информационной системы предполагает:

 <p>Цели</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Автоматизацию административно-управленческого труда</li><li>2. Повышение обоснованности и оперативности принимаемых решений</li><li>3. Создание системы хранения, обновления и обработки информации</li><li>4. Совершенствование информационной техники</li></ol>
 <p>Принципы</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Унификацию и многократность использования информации</li><li>2. Совместимость (техническую, программную, организационную) отдельных элементов и подсистем ВИС</li><li>3. Многовариантность расчетов при подготовке управленческих решений</li></ol>
 <p>Функции</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Определение потребности каждого менеджера в необходимой информации</li><li>2. Разработки программного обеспечения, создание и использование баз данных</li><li>3. Определение потребностей в технических средствах</li><li>4. Координации работы по информационному обслуживанию</li><li>5. Автоматизированную обработку и выдачу документов и текстовой информации</li></ol>

## **Тема 12. Управление персоналом организации**

**Персонал организации** – сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными качественными характеристиками.

**Существенные признаки персонала:**

1. Наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, оформленных, как правило, трудовым договором (контрактом)

2. Обладание определенными качественными характеристиками:

- способности (наличие конкретных знаний и профессиональных навыков, опыта работы в определенной сфере деятельности);
- мотивации (круг профессиональных и личных интересов);
- свойства (наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств, необходимых для определенной профессиональной деятельности)

3. Целевая направленность деятельности персонала (совпадающая с целями организации)

**Структура персонала организации** – совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Различают статистическую и аналитическую структуру персонала

**Статистическая структура** отражает распределение персонала и его движение:

**1) По видам деятельности:**

- персонал основных видов деятельности;
- персонал вспомогательных видов деятельности

**2) По категориям (функциям, должностям):**

- руководители (функции управления);
- специалисты;
- другие служащие (технические исполнители);
- рабочие (основные и вспомогательные);
- работники социальной инфраструктуры (культурно-бытового, жилищно-коммунального и др. обслуживания)

**Аналитическая структура** персонала организации включает его деление по профессиям, квалификации, образованию, полу, возрасту, стажу работы.

Включает:

**Профессиональную структуру** (соотношение представителей различных профессий и специальностей – экономистов, инженеров, юристов и т.п.)

**Квалификационную структуру** (соотношение работников различного уровня квалификации)

**Половозрастную структуру** (соотношение групп персонала по полу и возрасту)

**Структуру персонала по стажу трудовой деятельности**, в том числе:

- по общему трудовому стажу;
- по стажу работы в данной организации

**Структуру персонала по уровню образования** (общего и специального), в том числе по уровню подготовки:

- бакалавр, специалист, магистр;
- незаконченное высшее;
- среднее специальное;
- среднее общее;
- неполное среднее;
- начальное

**Трудовой потенциал работника** - это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

**Основными компонентами трудового потенциала работника является:**

Психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности, тип нервной системы и др.

Социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.

Квалификационная составляющая: образование, трудовые навыки, интеллект, творчество, профессионализм

Личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, мотивированность, нравственность и др.

**Принципы управления трудовым потенциалом**

Соответствие трудового потенциала характеру и объему сложности выполняемых трудовых функций и видов работ

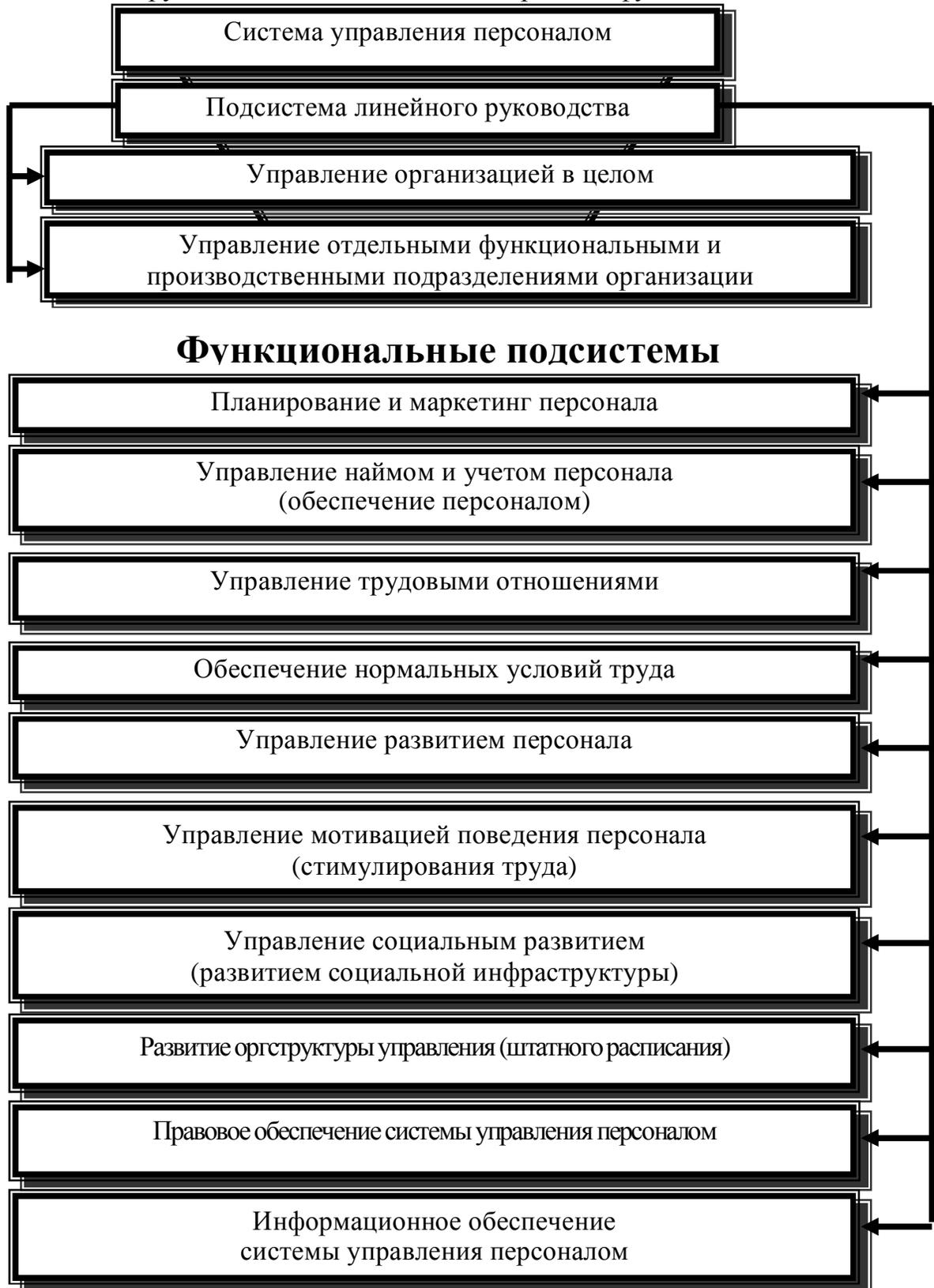
Обусловленность структуры трудового потенциала материально-вещественным фактором производства

Эффективное использование трудового потенциала

Создание условий для профессионального развития персонала служебной карьеры

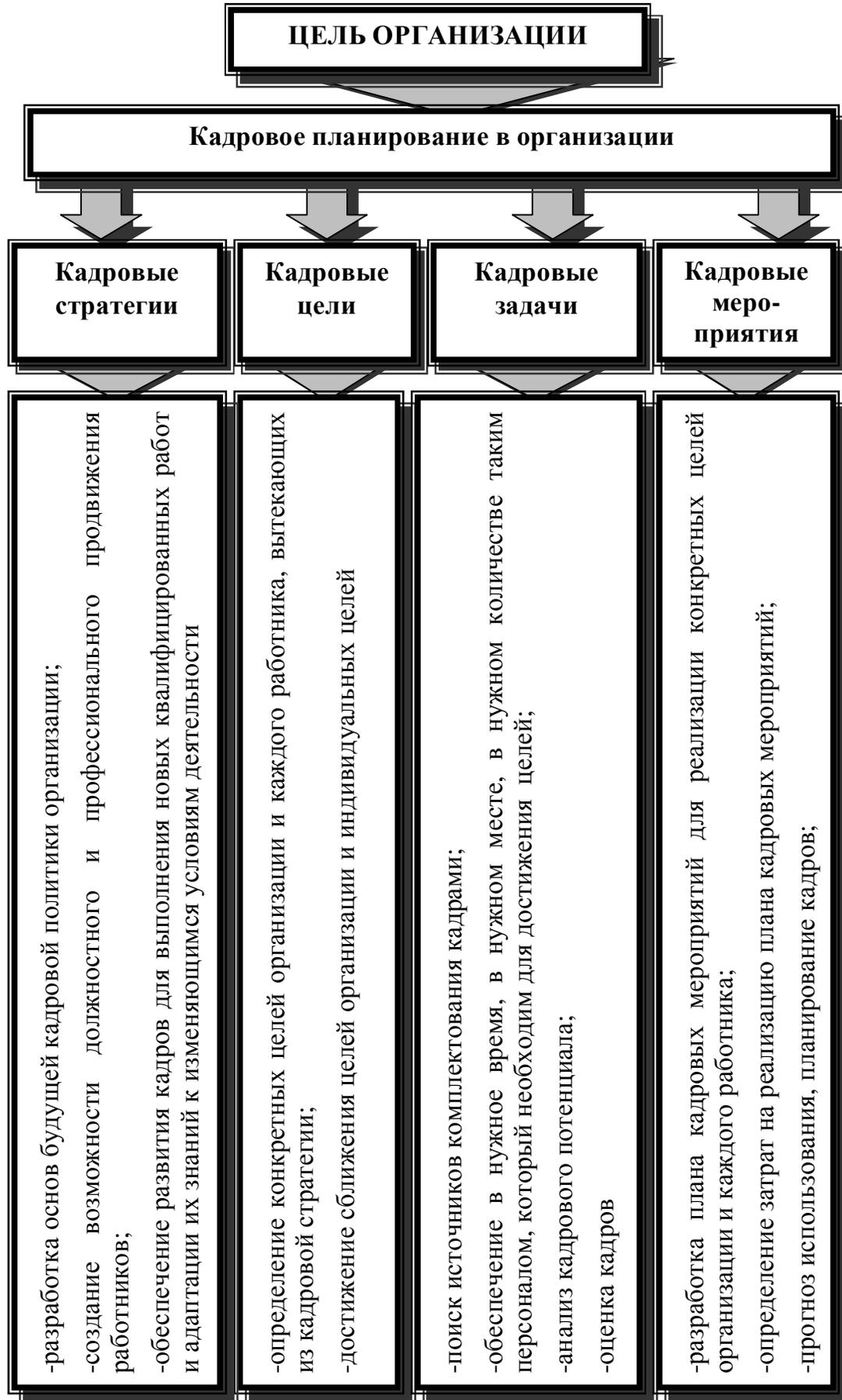


**Система управления персоналом организации** – система, в которой реализуются функции управления. Она включает подсистему функций линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.



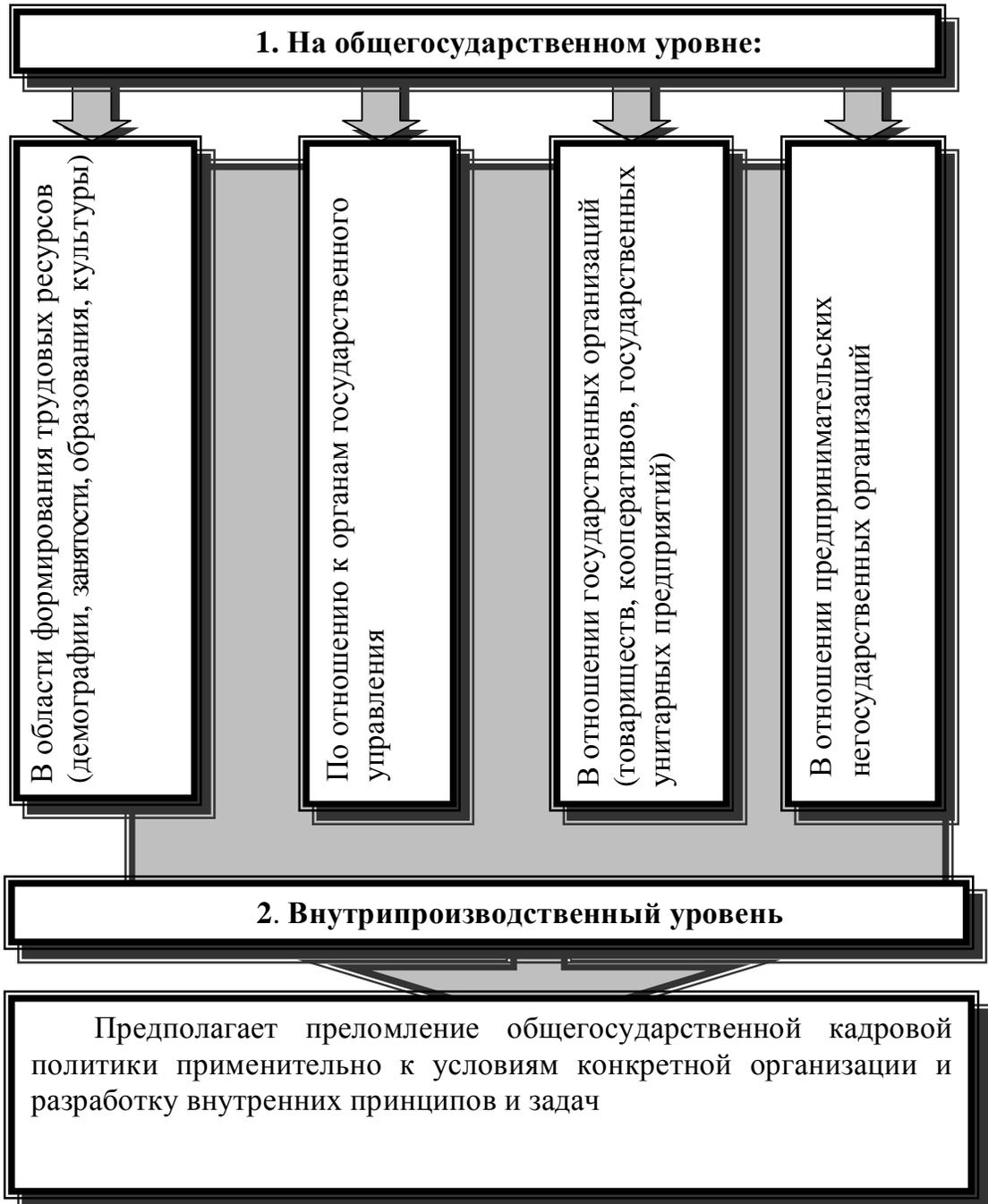
## Технология управления кадрами (кадровый менеджмент) включает:





**Кадровая политика** – формирование стратегии и тактики кадровой работы, установление ее целей, задач, принципов, форм и методов.

Реализуется:



**Технология разработки оперативного плана работы с кадрами** предполагает решение ряда задач.

**Необходимо:**



## Технология работы по обеспечению организации кадрами предполагает:

**Разработку «минимальных требований» к вакантной должности**

**Поиск претендентов с использованием разнообразных источников:**

- государственных и частных служб занятости;
- заключение договоров с учебными заведениями;
- приглашение специалистов из других организаций;
- публикации рекламных агентств;
- внутренние кадровые перемещения;
- рекомендации собственных сотрудников и др. посреднических организаций

**Проверка (изучение) претендентов на вакантную должность с использованием разных методов:**

- изучение документов (паспорт, диплом, трудовая книжка, характеристика и т. п.);
- анкетирование;
- тестирование;
- наблюдение;
- испытательный срок;
- поручения;
- индивидуальные собеседования

**Принятие окончательного решения о приеме на работу**

**Развитие кадров включает:**

**Профессиональное обучение кадров** реализуется путем:

- обучения в вузе;
- обучения на рабочем месте;
- обучения вне рабочего места

**Повышение квалификации и переподготовка кадров** обеспечивается:

- направлением на курсы;
- проведением научно-методических сборов, семинаров, конференций;
- организацией творческих командировок, стажировок; самообразованием сотрудников;
- практическим опытом работы;
- занятием научной работой

**Управление деловой карьерой** предполагает:

- осуществление планирования карьеры кадров;
- устранение «карьерных тупиков»;
- открытость процесса решения кадровых вопросов;
- систематическое изучение карьерного потенциала кадров;
- формирование наглядных примеров карьерного роста в данной организации;
- создание резерва кандидатов на выдвижение

**Деловая оценка кадров** – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или профессии.

**Оценка кадров в форме аттестации** предполагает решение вопросов:

#### **На подготовительном этапе**

- издание приказа о проведении очередной аттестации кадров;
- разработка графика аттестации;
- назначение аттестационной комиссии и организация ее работы;
- подготовка формализованных документов;
- сбор первичных материалов об аттестуемых работниках и их анализ

#### **В ходе аттестации**

- подготовка непосредственным руководителем представлений, содержащих всестороннюю оценку работников;
- проведение заседаний аттестационной комиссии, обсуждение представлений на аттестуемых работниках и принятие соответствующих решений

#### **При подведении итогов аттестования**

- анализ кадровой информации;
- подготовка рекомендаций по работе с кадрами;
- утверждение результатов аттестования кадров

**Социальный менеджмент** – деятельность по управлению социальными отношениями персонала организации, возникающими в процессе совместного труда.

### **Задачи:**

#### **Рациональная организация труда:**

- разделение и кооперация труда;
- организация и оснащение рабочих мест;
- создание благоприятного режима труда и отдыха;
- обеспечение безопасности труда;
- мотивация и стимулирование труда;
- создание социальной инфраструктуры

#### **Правовое регулирование трудовых отношений между работниками и работодателем:**

- регулирование прав и обязанностей сторон;
- контроль за исполнением обязательств;
- решение трудовых споров;
- взаимодействие с общественными организациями трудового коллектива

#### **Управление социально–психологическими процессами в трудовом коллективе:**

- формирование здорового морально- психологического климата;
- использование целесообразных форм управленческого общения;
- управление социальными (производственными) конфликтами;
- другие

**Организация труда персонала** – совокупность организационных, экономических и социально-психологических мероприятий, обеспечивающих рациональную расстановку работников и создание необходимых условий для всестороннего использования их трудового потенциала, поддержания работоспособности и сохранения здоровья

Включает:

Разделение и кооперацию труда

Разработку системы организационных документов

Организацию и оснащение рабочих мест

Установление рационального режима труда и отдыха

Обеспечение безопасности труда

Планирование труда

Ресурсное обеспечение труда

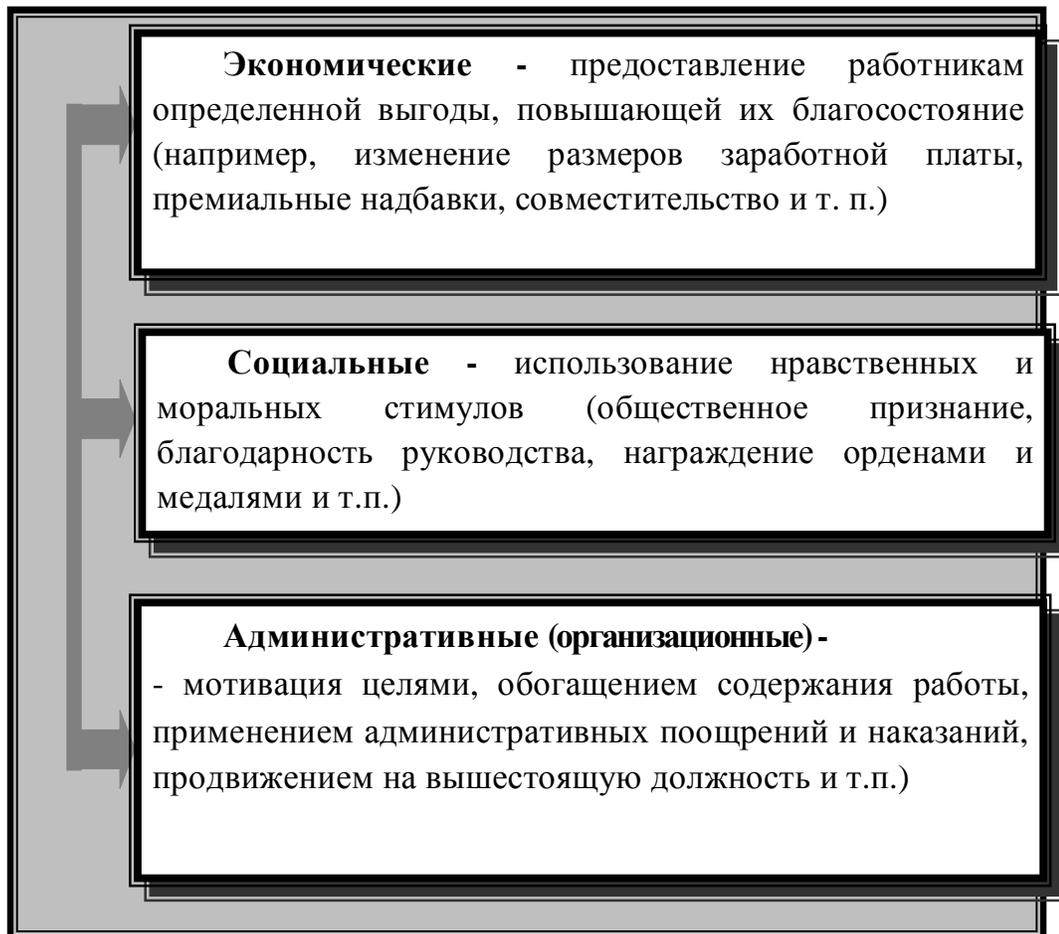
Мотивацию и стимулирование труда

Организацию учета и контроля результатов труда

Создание социальной инфраструктуры

**Управление мотивацией труда персонала** предполагает использование механизмов стимулирования с целью создания организационных, экономических и социально-психологических условий, заинтересованности в определенном трудовом поведении и достижении личных целей и целей организации (т.е. формирования положительных мотивов труда).

### **Способы управления мотивацией труда:**



## **Правовое регулирование трудовых отношений персонала осуществляется на основе:**

1. Трудового кодекса РФ и других федеральных законов РФ.
2. Нормативно- правовых актов Правительства РФ.
3. Коллективных трудовых договоров.
4. Индивидуальных трудовых договоров (контрактов).

В процессе трудовой деятельности персонала могут возникать трудовые споры:

**Индивидуальные трудовые споры** (между работником и работодателем). Рассматриваются комиссиями по трудовым спорам (см. Трудовой кодекс ст.383-391)

**Коллективные трудовые споры** (между работодателем и трудовым коллективом, профсоюзом) по вопросам условий труда, заключения и исполнения Коллективного договора. Рассматриваются примирительной комиссией или трудовым арбитражем.

*Крайней формой разрешения таких споров является использование собраний, митингов, демонстраций, пикетирования и забастовок.*

**Трудовой коллектив** – это организованная группа людей, объединенных социально–значимой целью и системой непосредственных взаимоотношений в процессе совместного труда.

### Структура трудового коллектива:

#### **Официальная**

Определяется целями, задачами и особенностями трудовой деятельности. Взаимоотношения работников регламентируются нормативно – правовыми документами.

#### **Неофициальная**

Возникает на базе официальной организации по законам социологии и психологии на основе личных интересов, симпатий, антипатий. Взаимоотношения членов коллектива регулируются групповыми нормами поведения.

### Основные социально – психологические проблемы управления коллективом:

Обеспечение сплоченности

Формирование здорового морально - психологического климата

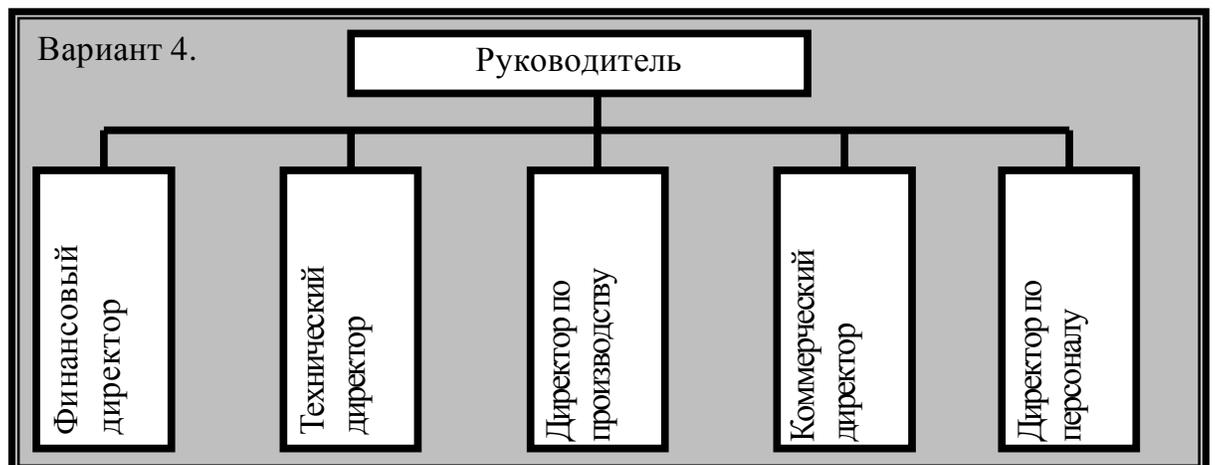
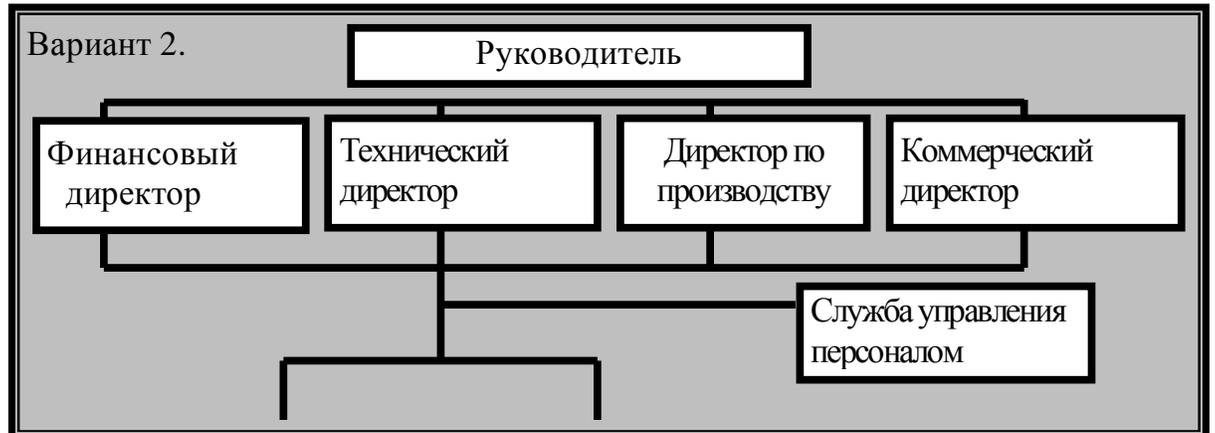
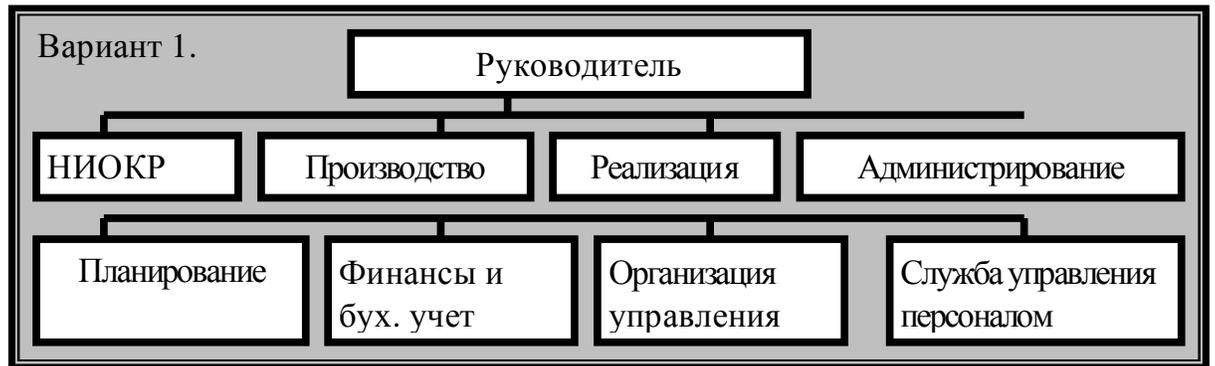
Совершенствование отношений руководства

Управление конфликтами

## Формы и система оплаты труда

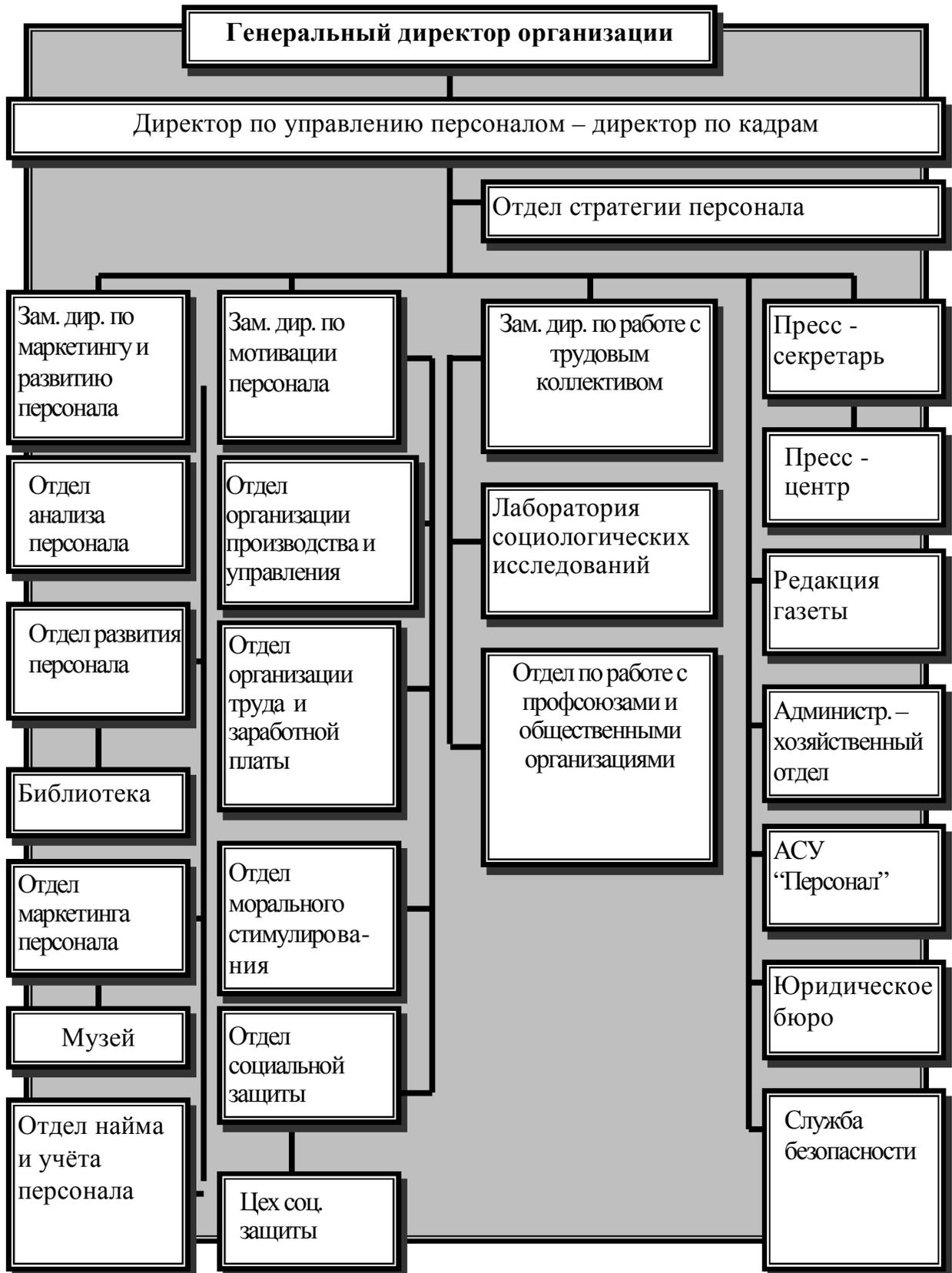
Формы оплаты	Система оплаты
<b>Сдельная</b>	<p>Прямая, сдельная, социально-премиальная, социально-прогрессивная, система ставок, сдельная с гарантируемым минимумом, косвенно-сдельная, комиссионная, подрядная (аккордная)</p>
<b>Повременная</b>	<p>Прямая, повременная, повременно-премиальная, повременная с контролируемой выработкой, оплата через трудодни</p>
<b>Гибкая</b>	<p>Контрольная, тарифно-аттестационная, оплата через уровни квалификации</p>
<b>Виды дополнительной поощрительной оплаты труда</b>	<p>Премии, компенсационные выплаты, специальные премии в зависимости от результатов труда, доплата за квалификацию и трудовой стаж, продажа работникам акций предприятия</p>

## Структурное местоположение службы управления персоналом





## Схема современной организационной структуры системы управления персоналом организации



**Тема 13. Персонал менеджмента: содержание и организация его труда**

**Персонал менеджмента** – часть персонала организации, выполняющая управленческие функции (полностью или частично), а также задачи по обслуживанию управленческого процесса.



**Менеджер – это:**

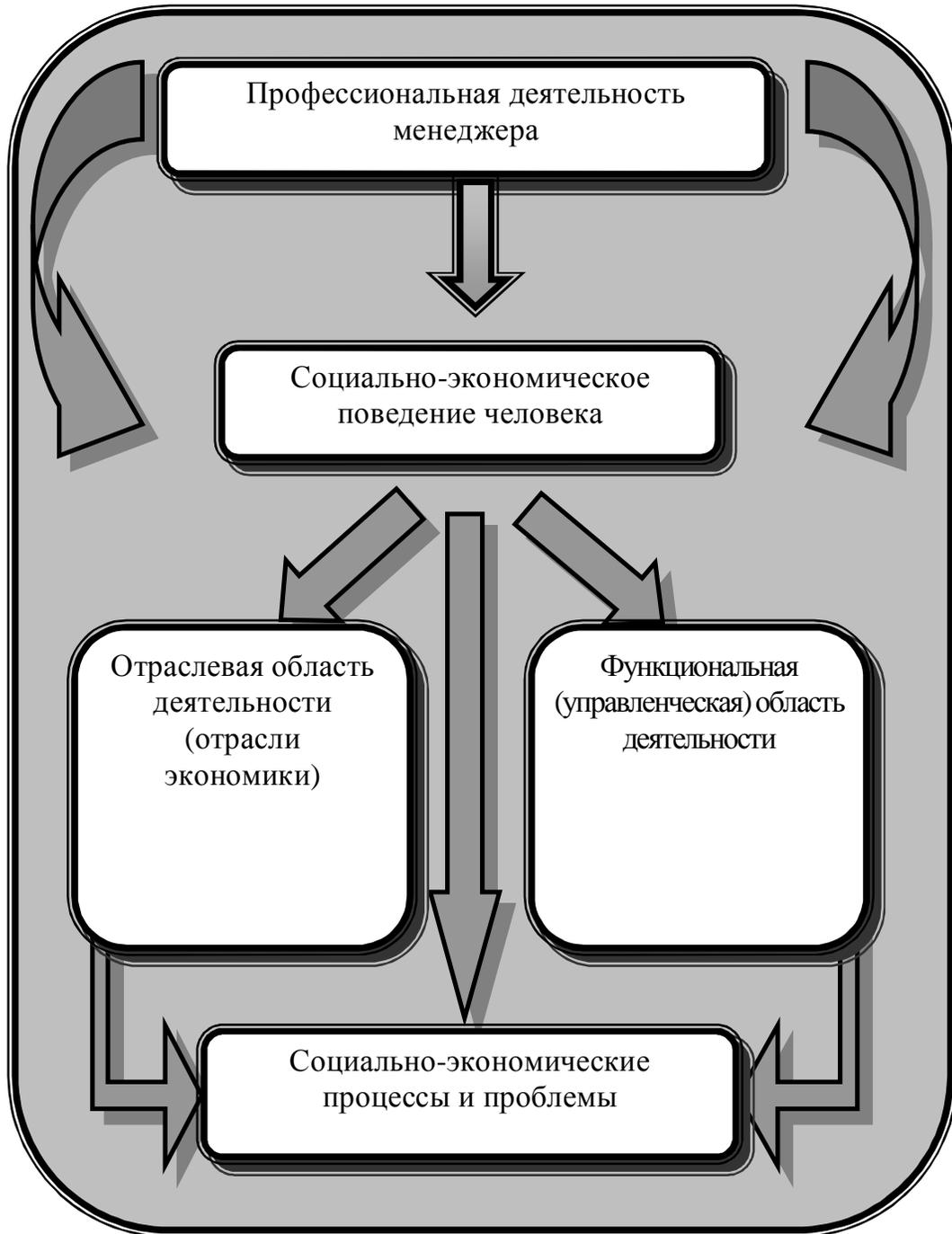
1. Профессиональный управляющий, как правило, нанимаемый собственником по контракту, действующий на основе единоначалия и отвечающий за результаты финансово-хозяйственной деятельности организации

2. Особая профессия, специалист по управлению, добивающийся результатов путем организации работы других людей

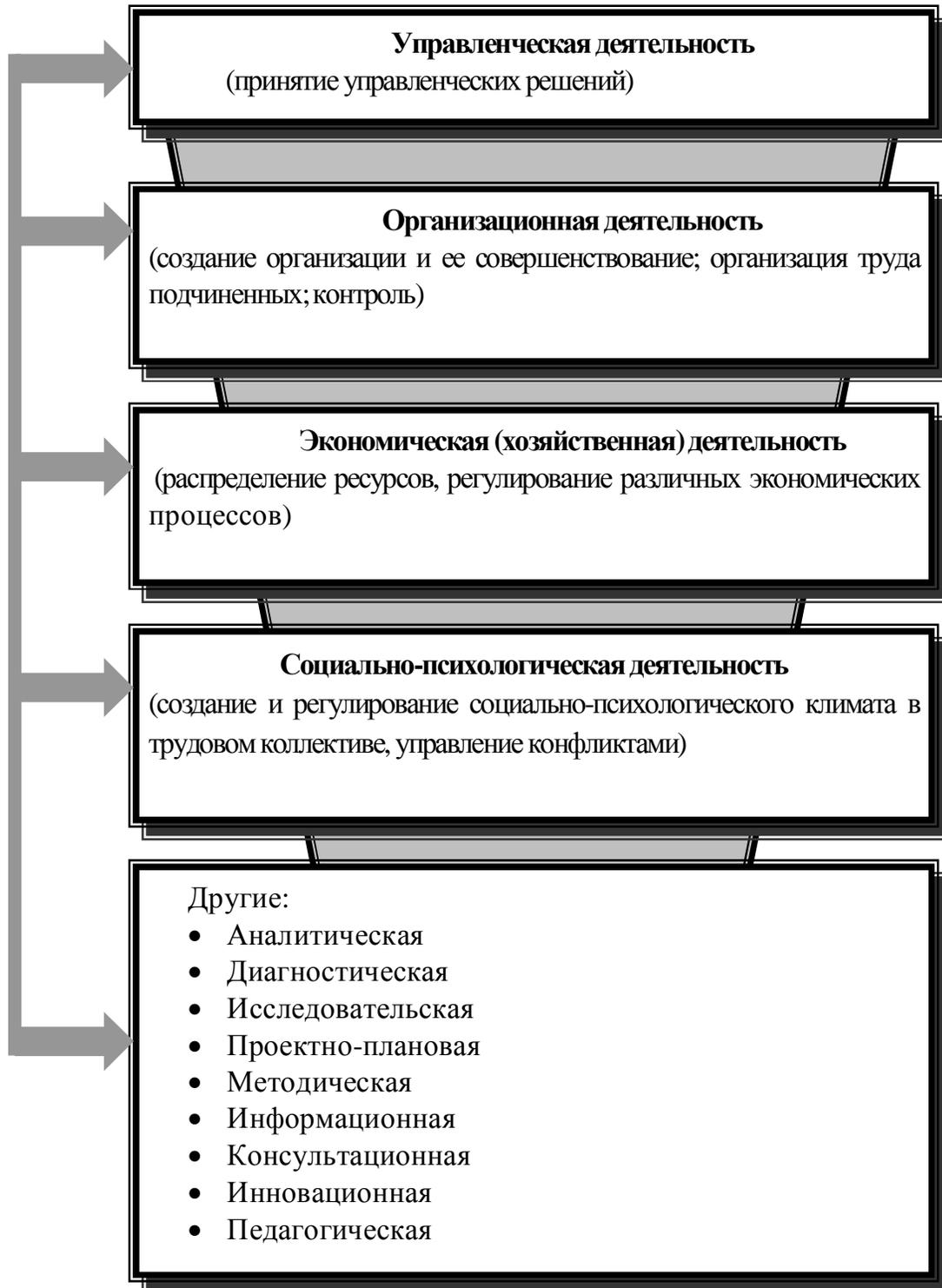
3. Новая современная специальность, со своими статусными, ролевыми, функциональными и ценностно-ориентирующими характеристиками

**Профессия (специальность) менеджера** относится к группе гуманитарных профессий и имеет множество профилей деятельности и специализаций.

## Области профессиональной деятельности менеджера



**Содержание профессиональной деятельности менеджера включает виды деятельности:**



**Роль руководителя** – это набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретно занимаемой должности в качестве руководителя

### Классификация ролей руководителя

#### «Мыслитель»

(общее осмысление положения дел в подразделении, поиск оптимальных способов решения проблем)

#### «Штабной работник»

(обработка управленческой информации и составление документации)

#### «Организатор»

(координация работы подчиненных)

#### «Воспитатель»

(обучение, воспитание и мотивация подчиненных)

#### «Кадровик»

(отбор, расстановка, оценка персонала)

#### «Снабженец»

(обеспечение группы всем необходимым для деятельности)

#### «Общественник»

(работа с общественными организациями и неформальными группами)

#### «Иноватор»

(внедрение передовых методов труда и научно-технических достижений)

#### «Арбитр»

(разрешение и предотвращение конфликтов)

#### «Дипломат»

(налаживание связей с другими организациями и учреждениями)

#### «Контролер»

(контроль за соблюдением организационных норм и качеством работы)

## Особенности труда руководителя

**Управленческий труд** – вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности отдельных участников совместного трудового процесса и рабочих групп в целом

### Характеристика управленческого труда

Выраженный социально значимый характер управленческого труда

Предметом труда руководителя является группа и ее деятельность

Результатом труда руководителя являются управленческие решения

Руководитель обладает официальными, нормированными властными полномочиями

Управленческий труд порожден совместной деятельностью, необходимостью установления связей и организационно-управленческой координации индивидуальных действий

Содержание деятельности руководителя представляет собой причинное обусловливание общественно-необходимого поведения подчиненных

Труд руководителя направлен на участников групповой деятельности, а уже через них на предмет труда

Эффективность труда руководителя определяется опосредовано, по результатам деятельности рабочих групп

## Психологические особенности деятельности руководителя



## Требования к эффективному руководителю в современных условиях

Способность управлять собой

Разумные личные ценности

Четкие личные цели

Упор на постоянный личный рост

Навык решать проблемы

Изобретательность и способность к инновациям

Высокая способность влиять на окружающих

Знание современных управленческих подходов

Способность руководить

Умение обучать и развивать подчиненных

Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы

**Рациональная организация труда персонала менеджмента** – деятельность по созданию таких условий, при которых конечная цель управления достигается с наименьшими затратами труда.

**Основными задачами рациональной организации труда являются:**

<p><b>Экономические</b></p> <p>(достижение высоких результатов при экономии сил и ресурсов)</p>	<p><b>Психофизиологические</b></p> <p>(обеспечение здоровья и работоспособности)</p>	<p><b>Социальные</b></p> <p>(создание условий развития личности)</p>
---	--	--

<p><b>Деятельность по совершенствованию организации труда менеджера (НОТ) предполагает:</b></p>
<p>Организацию и обслуживание рабочего места</p>
<p>Улучшение условий труда</p>
<p>Рационализацию приемов и методов личного труда</p>
<p>Совершенствование информационного обеспечения труда</p>
<p>Принципы рациональной организации управленческого труда</p>
<p>Повышение профессиональной подготовки</p>
<p>Формирование организационной культуры труда</p>



## Управленческий труд – это:

Разновидность общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности участников совместного трудового процесса

Планомерная деятельность управленческого персонала (менеджеров), направленная на реализацию управленческих функций: планирования, организации, мотивации и контроля

## Управленческий труд менеджера специфичен. Он характеризуется:

Реализацией путём организации труда других людей

Особым предметом труда, которым является управленческий процесс

Результатом труда являются управленческие решения

Средствами труда являются организационная техника

Умственный характер труда

## Принципы рациональной организации управленческого труда

Комплектность (учёт всех направлений и субъектов деятельности)

Системность (взаимосвязанная согласованность деятельности)

Регламентация (установление определённых правил поведения)

Специализация (закрепление за субъектами определённых управленческих функций)

Стабильность функций, задач и субъектов управленческой деятельности

Целенаправленное творчество

## **Основные направления рациональной организации управленческого труда**

### **Обеспечение стимулирующей оплаты труда**

Требования:

1. Оплата труда по его результатам
2. Создание ощущения защищённости
3. Использование симулирующих средств
4. Наличие поощрительных (дополнительных) форм оплаты труда

### **Разделение и кооперация труда**

Разделение: по функциям, целевым программам, объектам управления, сложности работ.

Кооперация – объединение усилий работников.

### **Техническое обеспечение, механизация и автоматизация труда**

Путём внедрения:

1. современных компьютерных технологий, математических методов и моделей;
2. организационной техники.

**Нормирование труда** (определение трудоёмкости работ и необходимого количества работников и рабочего времени)

**Создание благоприятных условий и режима работы**

## Обеспечение благоприятного режима и условий труда означает:

Создание благоприятных условий труда на рабочих местах, оснащение их современной техникой

Обеспечение литературой, методическими материалами

Поддержание чистоты и порядка на рабочих местах

Рациональная организация режима труда и отдыха

Здоровый моральный микроклимат

Безопасные условия труда

Эстетика труда

## Улучшение организации и обслуживания рабочих мест достигается:

Рациональным планированием (размещением) рабочего места

Созданием удобств и комфорта

Обеспечением (снабжением) всем необходимым для работы

Предохранением от воздействия неблагоприятных факторов внешней среды

Информатизацией рабочего места (особенно руководителя, специалиста)

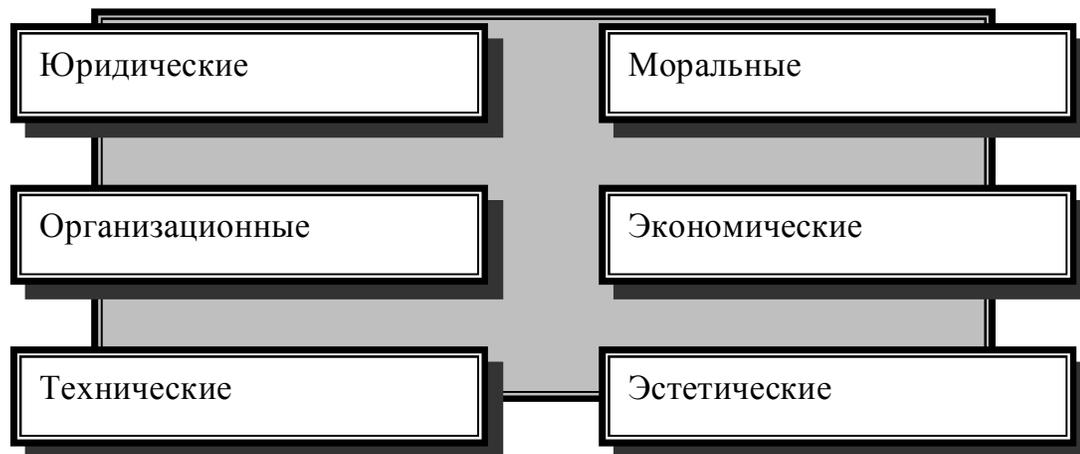
## Управленческая культура это:

Характеристика организационно-технических условий и традиций управления. Профессионального и нравственного развития менеджера

Совокупность типичных для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения

Служебная этика менеджера

## Нормы управленческой культуры менеджера



## Управленческая культура менеджера характеризуется:

Личной культурой

Рациональным распределением и использованием рабочего времени

Культурой содержания рабочего места

Культурой проведения массовых мероприятий

Культурой приёма посетителей

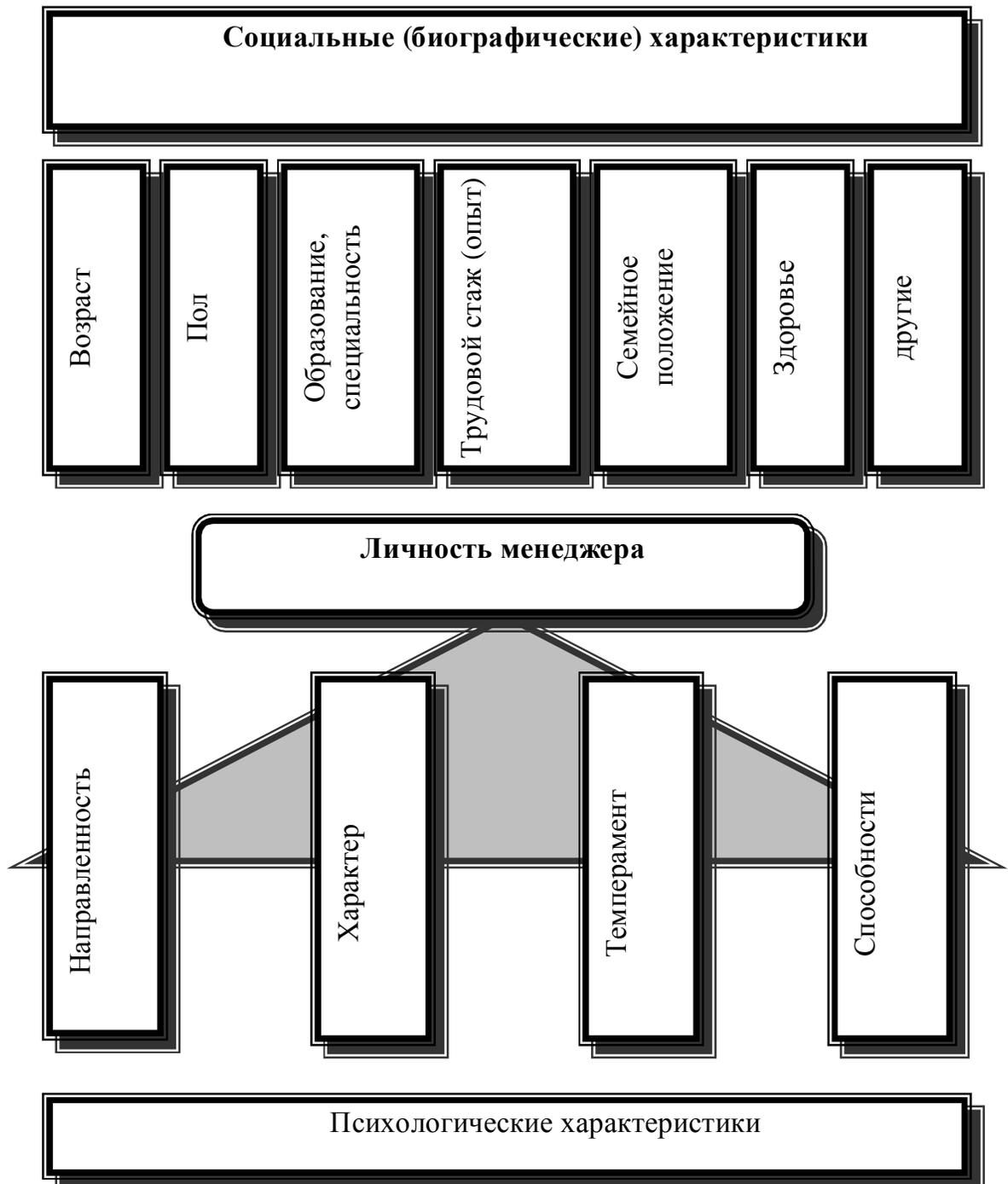
Культурой работы с документами (письмами)

Культурой речи

Организационной культурой

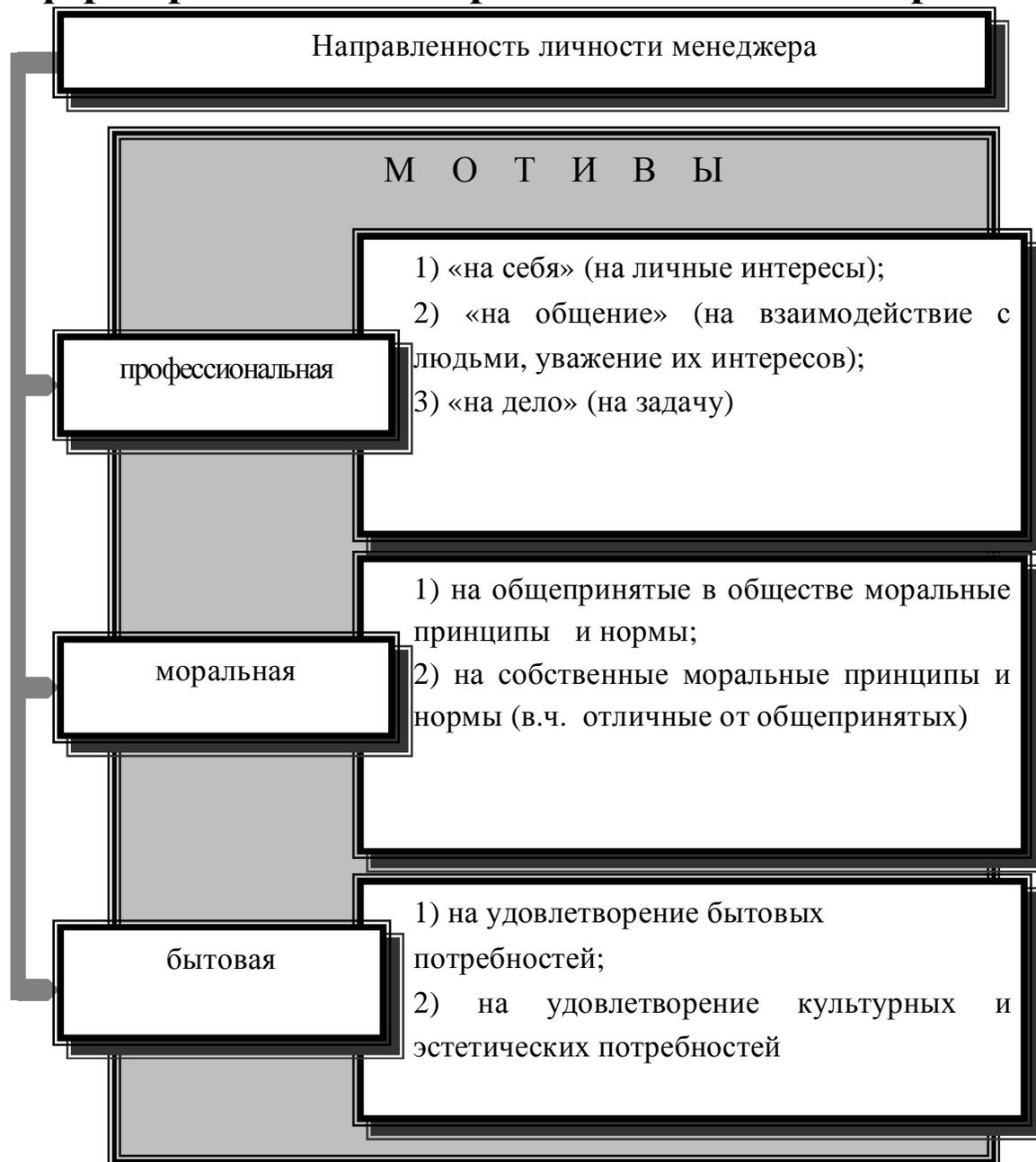
## **Тема 14. Личность и авторитет менеджера**

**Личность менеджера** предполагает единство (совокупность) биологических и социальных, врожденных и приобретенных в процессе социализации качеств, необходимых для эффективного осуществления управленческих функций.



**Направленность личности менеджера** - устойчивая система доминирующих мотивов, определяющая его активность, главные тенденции поведения и избирательность отношений к различным сторонам быта.

**Сфера проявления направленности менеджера:**



**Характер менеджера** – совокупность индивидуально – своеобразных черт его личности, которые выражают устойчивые отношения к основным сторонам жизни и проявляются в способах поведения, типичных для определенных ситуаций.

**Черты характера менеджера проявляются в отношении:**

**К себе:**

- требовательность;
- критичность;
- скромность;
- самооценка;
- гордость

**К другим людям:**

- коллективизм (индивидуализм);
- тактичность (грубость);
- правдивость (лживость);
- эгоизм (альтруизм)

**К деятельности:**

- трудолюбие (лень);
- добросовестность (халатность);
- исполнительность (безответственность);
- организованность;
- активность и т.п.

**К преодолению трудностей:**

- самостоятельность;
- решительность;
- сила;
- настойчивость

**К окружающей среде:**

- аккуратность (неряшливость);
- бережливость (небрежность) и т.п.

**Базовые черты характера менеджера:**

- 1) объективность;
- 2) общительность;
- 3) уравновешенность;
- 4) уверенность в себе;
- 5) способность к самореализации

**Способности менеджера** – индивидуально–психологические свойства его личности, обеспечивающие быстрое приобретение, закрепление и эффективное использование на практике знаний, навыков, умений.

### **Виды профессиональных способностей:**



### **Профессиональные способности менеджера включают:**



## Личность менеджера характеризуется темпераментом

**Темперамент** – врожденные, биологически обусловленные, динамические характеристики проявления и протекания психической активности и поведения человека

### Виды темперамента и их зависимость от типа и свойств нервной системы:

Темперамент	Тип нервной системы	Особенности реакций		
		По силе процессов возбуждения и торможения, характеризующих работоспособность нервных клеток	По уравновешенности нервных процессов, (степени соответствия)	По подвижности нервных процессов (скорости смены возбуждения торможением и обратно)
<b>Холерик</b>	безудержный	чрезмерные	подвижные	быстрые
<b>Сангвиник</b>	живой	умеренные	подвижные	быстрые
<b>Флегматик</b>	инертный	сильные	инертные	медленные
<b>Меланхолик</b>	слабый	слабые	инертные	медленные

**Авторитет менеджера** – влияние, которым пользуется руководитель в различных сферах жизнедеятельности, основанное на статусе в группе (трудовом коллективе) и признании его опыта, знаний, нравственных качеств, являющихся значимыми для окружающих.



## Категории руководителей (с точки зрения авторитетности)

### Истинно авторитетные

Характеризуются единством авторитета должности и личности (т.е. формального и неформального)

### Преимущественно авторитетные

Присущи многие характеристики истинного авторитета, однако имеются некоторые проявления авторитаризма и т.п.

### Преимущественно либеральные

Могут обладать чертами истинного авторитета, однако склонны к переоценке сил общественности

Характеризуется использованием ложных способов завоевания авторитета

### Виды псевдоавторитета

Авторитет расстояния

Авторитет доброты

Авторитет педантизма

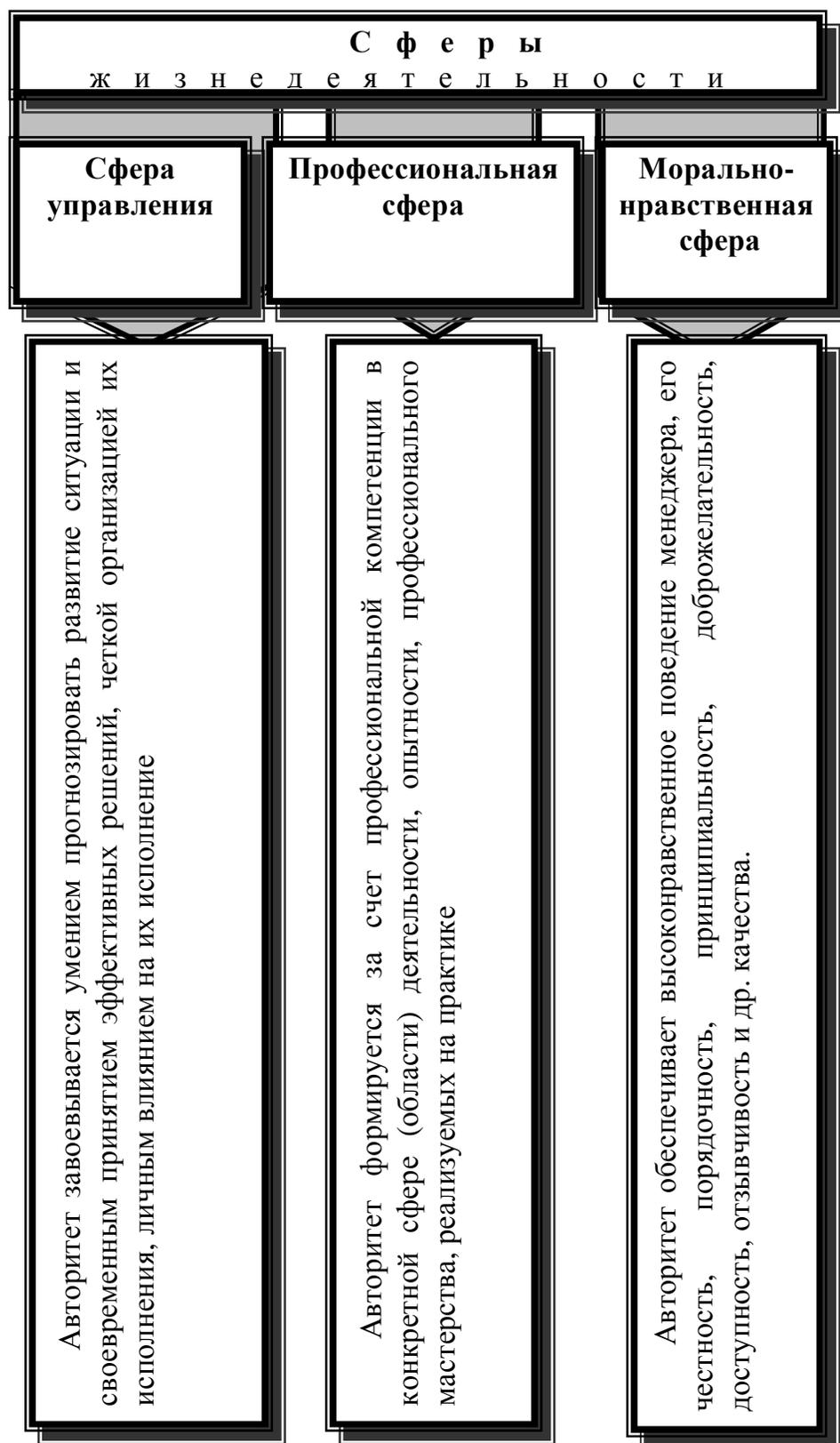
Авторитет чванства

Авторитет подкупа

Авторитет нравочений

Авторитет подавления

## Факторы становления авторитета менеджера



**Тема 15. Групповая динамика и конфликты в менеджменте**

**Группа** – два и более человека, которые взаимодействуют между собой в процессе совместной деятельности по достижению целей.

## Виды групп

**Формальные** - создаются по воле руководства для достижения целей организации (группы руководителей, рабочие группы и комитеты, комиссии, советы)

**Неформальные** – спонтанно образующиеся группы людей по законам социологии и психологии, обусловленные потребностями общения, взаимной заинтересованности и защиты.

Характеризуются:

1. Установлением эталонов социального поведения (социальным контролем)
2. Сопротивлением переменам
3. Наличием неформальных лидеров

## **Эффективность работы формальных групп обусловлена:**

**Размером и составом группы**  
(оптимальная численность 5-8 человек)

**Групповыми нормами**  
(гордость за организацию; достижение целей; прибыльность; коллективный труд; планирование; контроль; профессиональная подготовка кадров; нововведения; отношение с заказчиком; защита чести)

**Сплоченностью**  
(притяжением ее членов друг к другу)

**Степенью группового единomyслия и конфликтности**

**Статусом членов группы**  
(старшинством в должности, служебным опытом, образованием и т.п.)

**Распределением функциональных ролей членов группы**  
(целевые и поддерживающие роли)

## Комитеты и команды в организации

**Комитеты (комиссии, советы)** – это группы внутри организации, которым делегированы полномочия для выполнения, какого-либо задания или комплекса заданий.

Предполагает групповое принятие решений и осуществление действий.

**Команды** – группы людей внутри организации, работающие сообща с определенной целью.

### **Характеристика команды:**

1. Лидерство поделено между членами
2. Есть как личная, так и взаимная ответственность
3. Имеет свое собственное предназначение
4. Производит продукты коллективной деятельности
5. Принимает решения и сообща выполняет их

## Субкультура «команды» характеризуется:

Открытостью в осуждении проблем

Хорошей циркуляцией информации

Ориентацией на решение задач

Достижением конкретных результатов

Тесным взаимодействием и  
взаимозависимостью членов и команды

Лидерством, основанным на содействии

Созданием оргструктур (групп) под задачу

Индивидуальные цели подчинены  
стратегическим целям организации

Высоким профессионализмом членов команды

Оптимальным соотношением внешнего  
контроля со стороны материнской организации  
и независимости

Влиянием в группе, основанном не на  
формальном (должном) статусе, а на  
профессионализме и компетентности

## Основные формы внутри командных отношений (субкультур):

### «Комбинат» характеризуется:

- строгим подчинением лидеру;
- соблюдением традиционной иерархии;
- полнотой власти лидера;
- приоритетом групповых ценностей над индивидуальными;
- строгим контролем со стороны лидера

### «Клика» характеризуется:

- абсолютным доверием к лидеру;
- отсутствием жесткой внутренней структуры;
- нестабильностью, размытостью границ;
- приоритетом индивидуальных целей над коллективными;
- значительным внутренним соперничеством за влияние;
- индивидуальной способностью к творчеству;
- отсутствием строгой регламентации деятельности

### «Кружок» характеризуется:

- строгим распределением полномочий;
- высокой степенью формализации стандартизации сфер деятельности;
- приоритетным значением статуса, как источника влияния;
- самостоятельностью и ответственностью;
- высокой заинтересованностью в углублении специализации;
- роль руководителя как арбитра, наставника

### «Команда»

### Типы команд (по роду деятельности):

Команды, занимающиеся подготовкой рекомендаций (проектные группы, группы по аудиту, качеству и безопасности)

Команды, занимающиеся производством (могут действовать постоянно)

Управленческие команды, занимающиеся управленческим процессом (выработкой целей, решений, задач)

### Формирование команд обусловлено:

**Типом и содержанием задач**, под которые они создаются. Они определяют:

- формальную структуру команды;
- перечень знаний и навыков членов команды;
- их ролевой состав;
- сроки выполнения задачи;
- степень контроля со стороны руководства

**Внешней организационной средой**, определяющей:

- организационный климат команды;
- систему контроля (внешнего) и его качество;
- зависимость от изменений факторов внешней среды и др.

**Структурой и характером внутрикомандных отношений** (субкультуры). Характеризуется:

- способами распределения власти (влияния);
- принятыми в команде нормами взаимоотношений;
- сплоченностью членов команды;
- способами командного взаимодействия (координации, коммуникации, принятия решений, разрешения конфликтов и др.);
- организацией ролевого взаимодействия

## **Динамика формирования и развития команд:**

### **1 ЭТАП - адаптация**

Характеризуется взаимным информированием и анализом задач

### **2 ЭТАП - группирование и кооперация**

Характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам

### **3 ЭТАП - разработка принципов группового взаимодействия и нормирования внутригрупповой коммуникации и коллективной деятельности**

### **4 ЭТАП - функционирование**

Характеризуется формированием ролевой структуры команды и предметной деятельностью по решению задач

**Последовательность прохождения группой (командой) данных этапов (стадий развития) будет зависеть от специфики ее субкультуры:**

- в группе с субкультурой «клика»- приоритетное значение имеют эмоциональные отношения;
- в группе «комбинат» приоритет отдается нормированию деятельности;
- в группе «кружок» приоритетное значение отдается стадии функционирования;
- «команда» - последовательно реализует задачи всех этапов: адаптация, группирование, нормирование, кооперация, функционирование.

## Важнейшая задача менеджера- создание эффективных команд

Эффективной можно считать команду, в которой:

Неформальная и открытая атмосфера взаимоотношений

Задача хорошо понятна и принимается всеми членами команды

Члены группы прислушиваются к мнению друг друга

В обсуждении принципиальных вопросов участвуют все члены группы

В ходе обсуждения поощряется как высказывание идей, так и выражение чувств

Конфликты и разногласия между членами группы концентрируются вокруг идей и методов решения задач, а не личностей

Управленческие решения принимаются коллективно, они основываются на общем согласии, а не на голосовании по принципу большинства

## Основные подходы в работе менеджера с неформальными группами

### Менеджеру необходимо:

Признавать существование неформальной организации и необходимости работы с ней

Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп, работать с ними, поощряя тех, кто способствует достижению целей организации

Принимая решения, оценивать их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию

Чтобы ослабить сопротивление переменам неформальной организации, привлекать ее группы к участию в принятии решений

Быстро выдавать точную информацию, препятствуя, тем самым, распространению слухов

## Собрания (совещания) как форма работы с группой

### Менеджер должен:

Выносить на обсуждение собрания (совещания) актуальные и конкретные вопросы

Обеспечить свободный обмен информацией между членами группы

Поощрять участие всех членов группы в обсуждении вопросов

Создавать атмосферу доверия и взаимной критики, бороться с единомыслием

Рассматривать конфликт как положительный фактор, стремиться управлять им

Обобщать высказанные идеи и предложения, формулировать на их основе управленческие решения

**Групповая динамика** – процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

**Факторы, влияющие на работу и динамику групп:**



## Стадии (фазы) групповой динамики



## Психодинамика агрегатных состояний группы (управленческой команды)

### Монолит

**Признаки:** сплочение; оптимизм; вера в свои силы и талант руководителя; стремление отличиться; ответственность

### Трещина (начало раздоров)

**Признаки:** общение официальное; сохранение лояльности; борьба за влияние; затаенные обиды и претензии; интриги

### Раскол (на фоне общего ухудшения дел)

**Признаки:** взаимные обвинения; конфликты; падение авторитета власти

Сплочение вокруг старого или нового лидера. Борьба за выживание («сплочение в стаю»)

«Падение духом» (борьба не приносит успеха). Распространение пораженческих настроений. Отчаяние. Пессимизм. Падение дисциплины

### Созревание заговора (кризис власти)

**Признаки:** осознание необходимости перемен и замены руководителей; атмосфера подозрительности; информационная война компроматов; кризис власти; потеря авторитета руководства; формирование оппозиции; развал старых групп влияния и создание новых; появление планов преобразований и новых методов.

### Переворот

Приход к власти новых лидеров. Реформирование организации. Подавление сопротивления переменам. Увольнение неугодных».

### Развал команды

(в случае неудачи переворота или в отсутствие его попытки). Начало бегства ключевых специалистов, «мародерство».

**Конфликт** – это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной или личной жизни.

Конфликт может обладать как разрушительной, так и созидательной силой.

### **Причины конфликтов:**

#### **Информация (факты, слухи)**

#### **Структурные факторы:**

- взаимоотношения формальной и неформальной организации;
- вопросы собственности;
- социальные нормы и стандарты;
- система наказания и поощрения;
- другие

#### **Ценностные факторы:**

- убеждение;
- идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности

#### **Факторы отношений**

(чувство удовлетворения от общения или его отсутствие)

#### **Поведенческие факторы:**

- эгоизм;
- несправедливость;
- необъективность руководителя;
- конфликтность инновации;
- безответственность;
- притеснение

## Модель конфликта (как процесса)



## Классификация конфликтов

### 1. По объекту:

Внутриличностные

Межличностные

Между личностью и группой

Межгрупповые

### 2. По длительности протекания:

Кратковременные

Затяжные

### 3. По степени влияния на жизнедеятельность группы:

Лихорадящие

Разрушительные

С осложняющими  
последствиями

### 4. По источнику возникновения:

Объективные

Субъективные

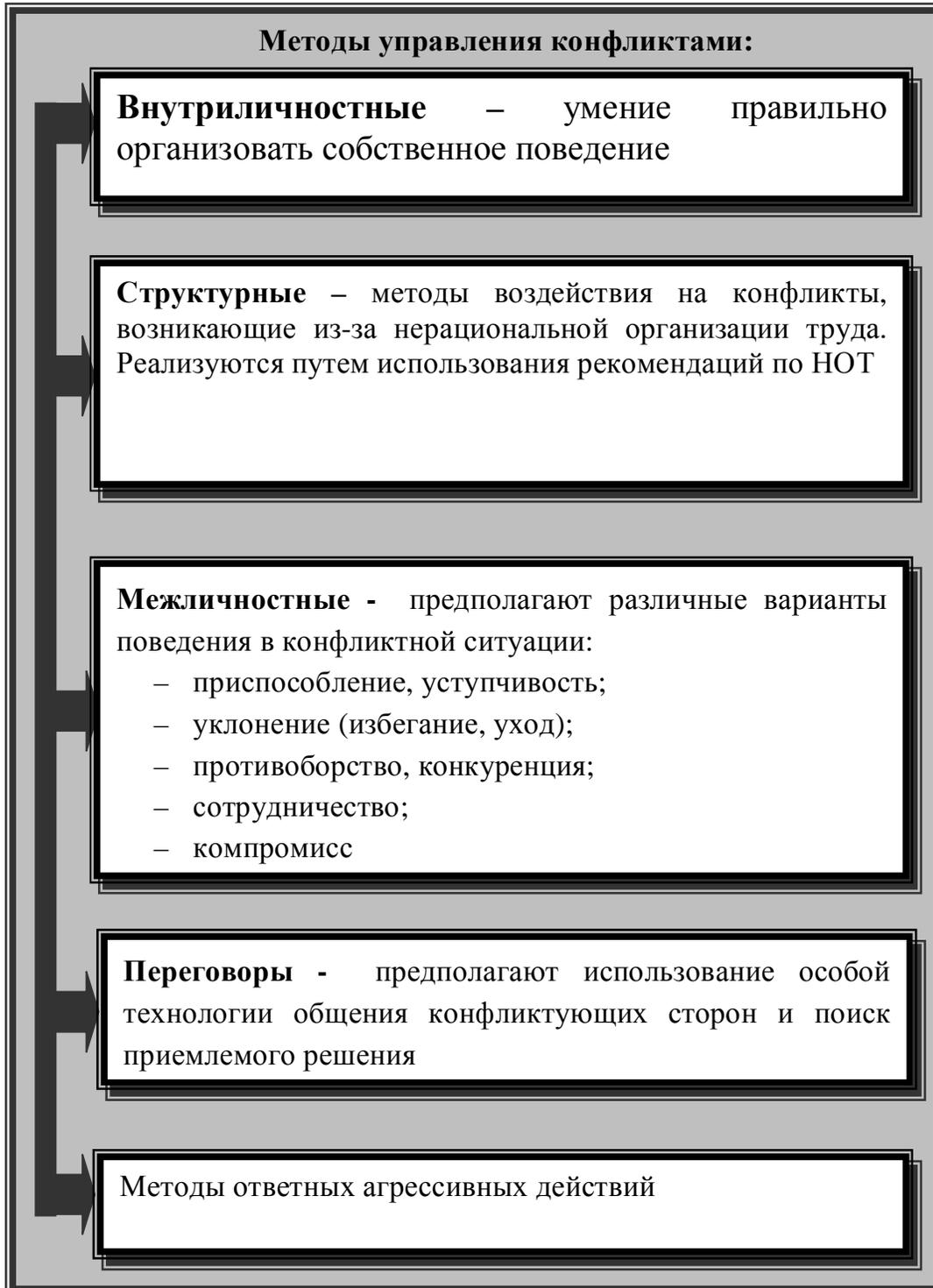
### 5. По направленности (положительной, отрицательной):

Конфликт «плюс»

Конфликт «минус»

Конфликт «плюс-минус»

**Управление конфликтами** – целенаправленное управленческое воздействие на устранение (минимизацию) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.



## Процедура разрешения конфликта предполагает:

Признание наличия конфликта

Договоренность между конфликтующими сторонами о  
процедуре

Определение сущности конфликта

Исследование возможных вариантов разрешения конфликта

Принятие соглашения (договоров), приемлемого для  
конфликтующих сторон

Реализацию принятых положений соглашения (договора) в  
жизнь

Оценка принятого соглашения (договора) с точки зрения  
удовлетворения интересов конфликтующих сторон

## **Тема 16. Руководство, лидерство и стили управления**

## **Руководство – это:**

1. Разновидность управления, в функциональном содержании которого отдается явный приоритет функциям активизации, координирования, предвидения, исследования.  
Это управление по стратегическим ориентирам и прогнозам, факторам, общей активности работников
2. Функция управления в составе основных функций, раскрывающих содержание управления. Представляет собой определение общего замысла управления, обеспечение направленности деятельности и развития организации

## **Руководство реализуется:**

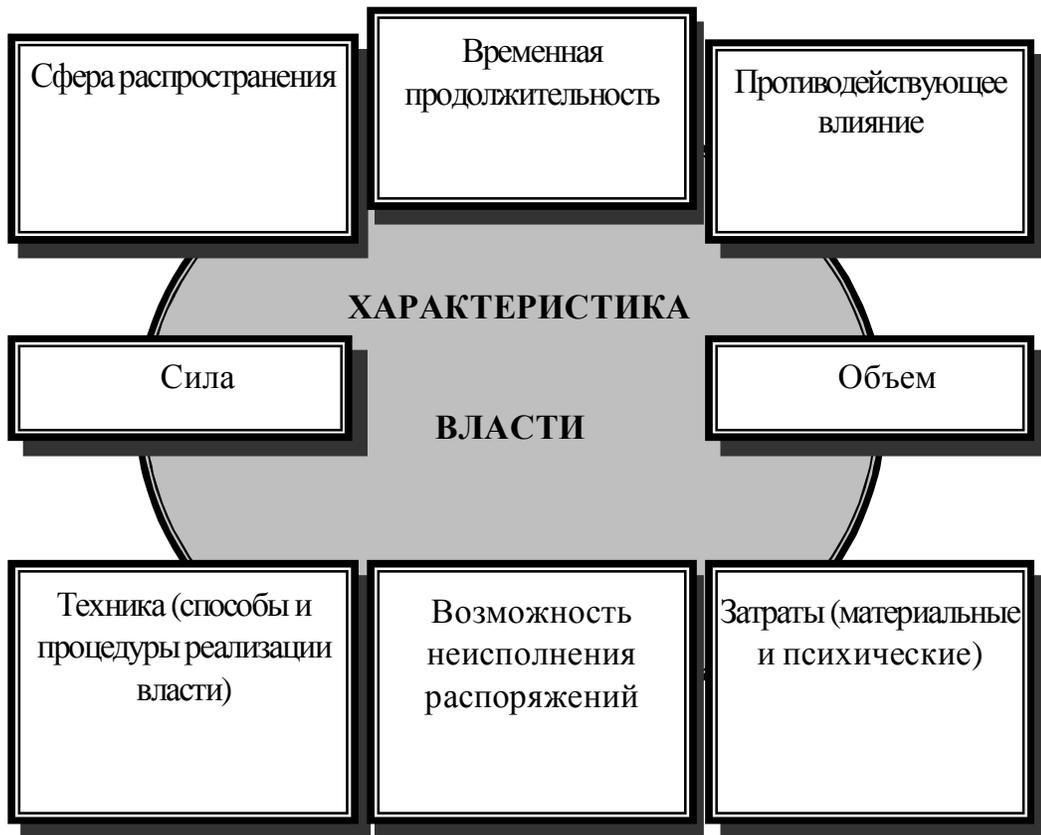
Преимущественно на высшем уровне управленческой иерархии

На основе механизмов власти

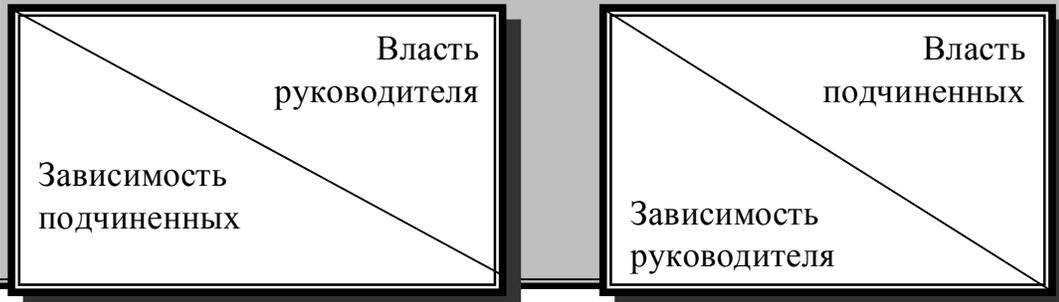
В отношении управления людьми

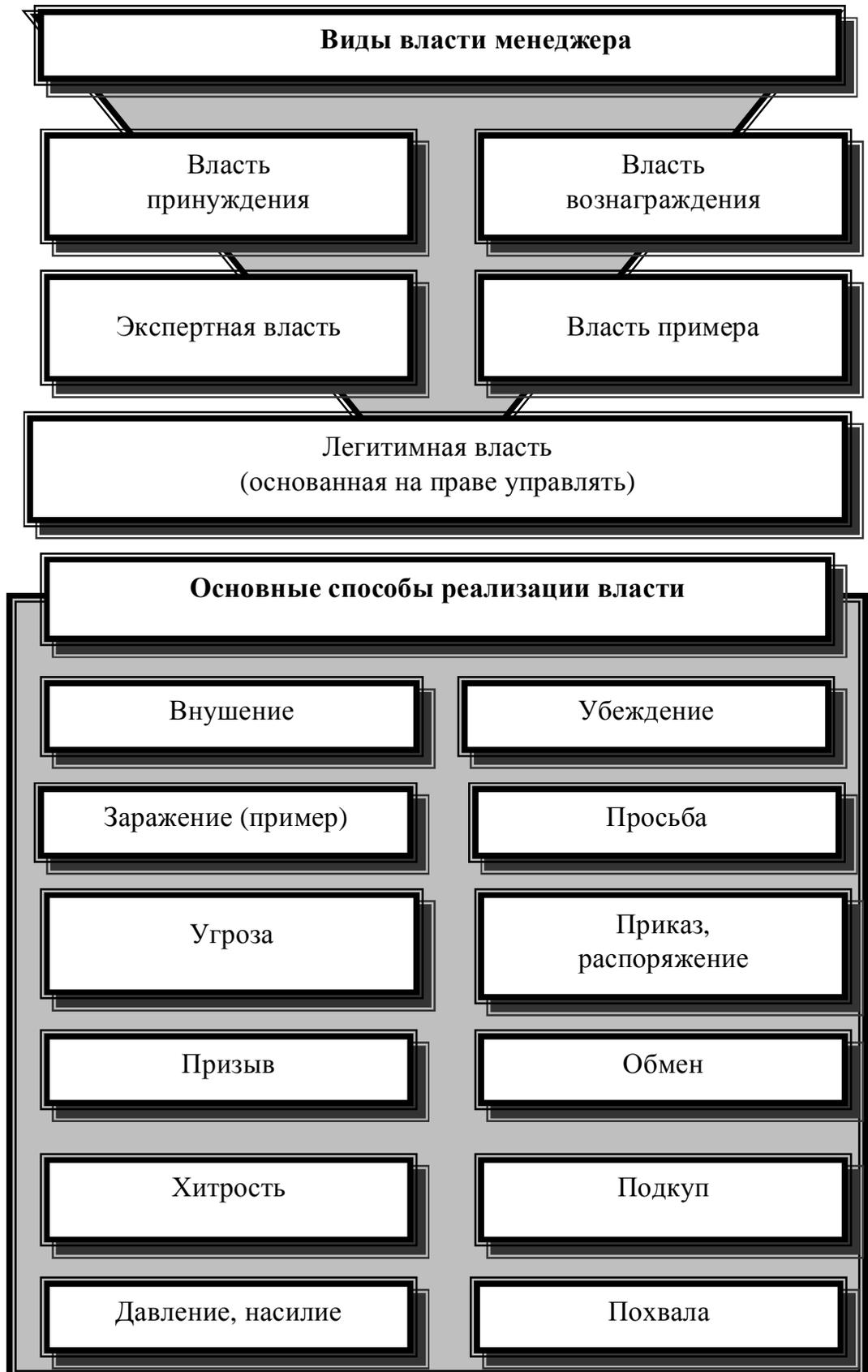
**Власть менеджера** – способность и право влиять на подчиненных в интересах дела, предполагающее их подчинение

**Властные полномочия** – объем прав, которыми располагает руководитель при принятии решений без согласования с высшим руководством



**Баланс власти руководителя и подчиненных**

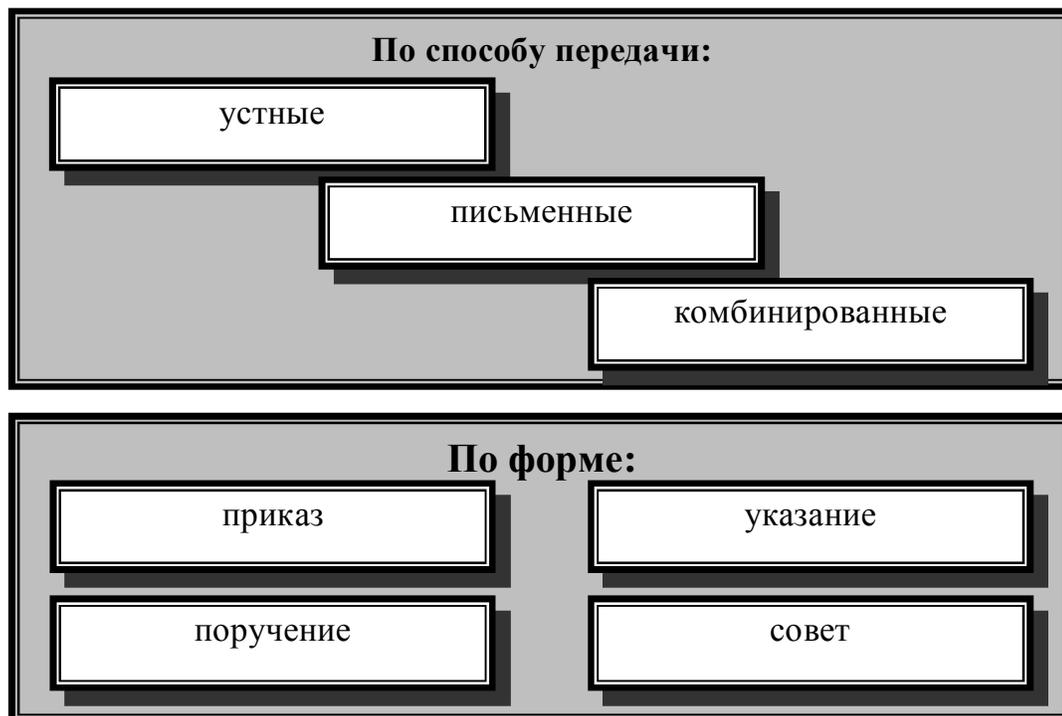




Важнейшим способом реализации властных полномочий является распоряжение.

**Распоряжение** - это сообщение, передаваемое руководителем подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности.

### Виды распоряжений:



Делегирование властных полномочий предполагает передачу прав и ответственности подчиненным в решении частных, узкоспециальных задач, подготовке управленческих решений и осуществлении различных мероприятий, главным образом, информационного характера.

**Власть**-способность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинить их своей воле.

Различают власть **формальную** и **неформальную** (реальную)

### **Основами власти является:**

1.

**Принуждение или его потенциальная возможность**

2.

**Собственность на ресурсы:**

- материальные (финансовые);
- связь с влиятельными лицами;
- информация;

3.

**Добровольное подчинение одних лиц другими**

Причины:

личная харизма

традиции подчинения должностному лицу

убежденность в необходимости подчинения

Власть менеджера - важнейший механизм управления организацией.

## Лидерство менеджера – это:

1. Условия формирования, проявления и существования авторитета менеджера, признание его заслуг, квалификации, опыта, благоприятных человеческих качеств

2. Добровольное подчинение человеку (менеджеру), пользующимся уважением и авторитетом, признание его профессионализма независимо от его должностных полномочий

3. Особый тип отношений к менеджеру как человеку, основанный на признании его способностей к управлению, тех личных качеств, которые необходимы профессиональному управляющему

4. Способность менеджера управлять другими людьми, не используя при этом своих властных полномочий на управление

5. Специальный тип отношений управления, основывающийся, главным образом, не на властных полномочиях, а на процессе социального воздействия и взаимодействия в организации

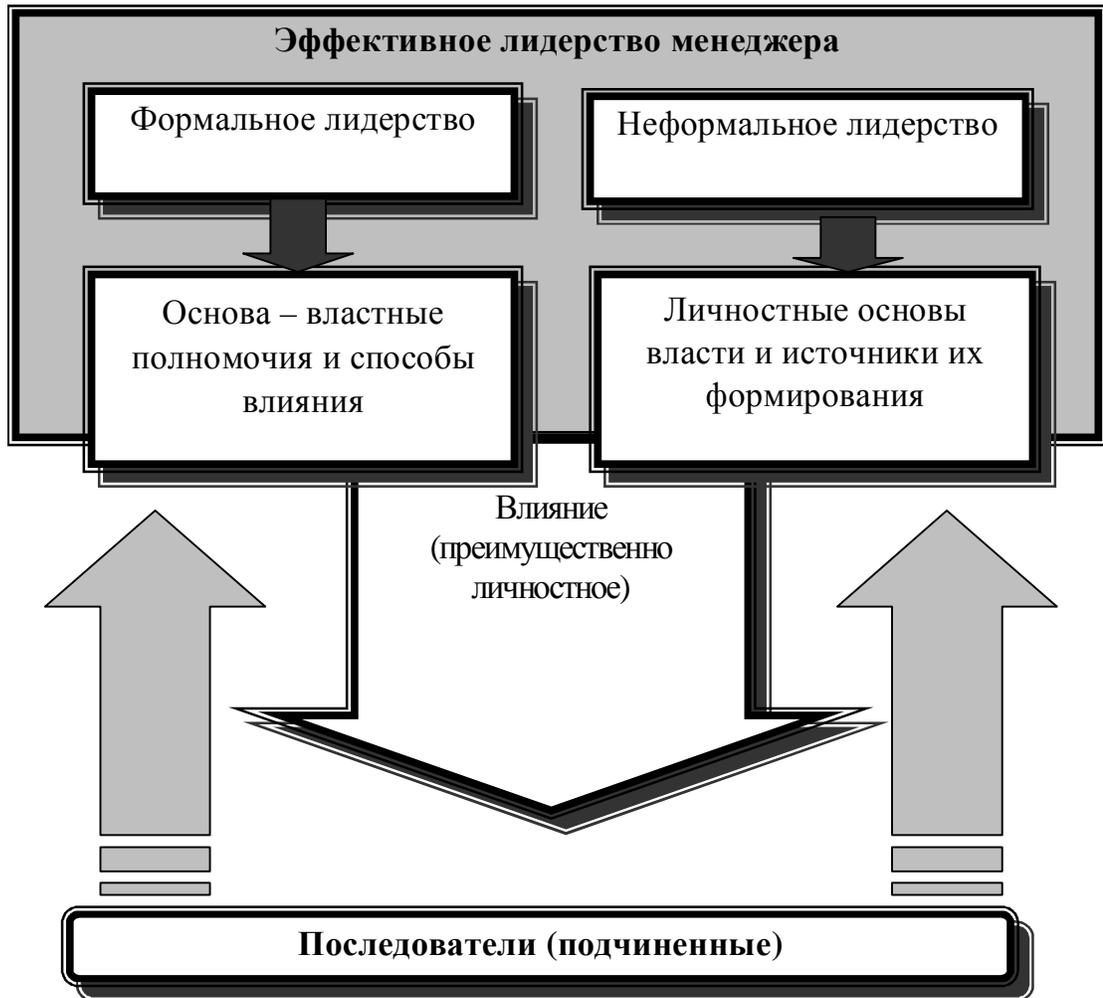
## Основные черты лидерства



## Условия эффективного лидерства менеджера



## Механизм функционирования лидерства менеджера:



**Эффективное лидерство менеджера** проявляется в высокой чувствительности к потребностям его последователей, включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей.

## Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров:

### Интеллектуальные способности

- Знание дела
- Речевая развитость
- Познавательность
- Интуитивность
- Образованность
- Ум и логика
- Рассудительность
- Проницательность
- Оригинальность

### Черты характера личности

- Инициативность
- Гибкость
- Бдительность
- Созидательность
- Честность
- Личностная целостность
- Смелость
- Самоуверенность
- Уравновешенность
- Независимость
- Настойчивость
- Энергичность
- Работоспособность
- Агрессивность
- Стремление к превосходству
- Обязательность
- Потребность в достижениях

### Приобретенные умения

- Умение заручаться поддержкой
- Умение кооперироваться
- Умение завоевывать популярность и престиж
- Такт и дипломатичность
- Умение брать на себя риск и ответственность
- Умение организовывать
- Умение убеждать
- Умение менять себя
- Умение быть надежным
- Чувство юмора
- Умение разбираться в людях

## Характеристика менеджера как эффективного лидера:

Ценится подчиненными

Понимает процесс влияния на людей

Оказывает значительное воздействие на подчиненных

Уверен в себе

Ясно излагает свои мысли

Устанавливает хорошее взаимодействие

Вознаграждает требуемое поведение

Дает реалистическую оценку своим способностям

Имеет стратегию влияния на группы

Проявляет настойчивость и требовательность

Дает четкие указания

Прислушивается к мнению других

Имеет убедительный внешний вид

## Стили руководства – это:

1. Относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера

2. Манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений

3. Форма реализации методов руководства, принятая менеджером в соответствии с его личными, субъективно-психологическими характеристиками

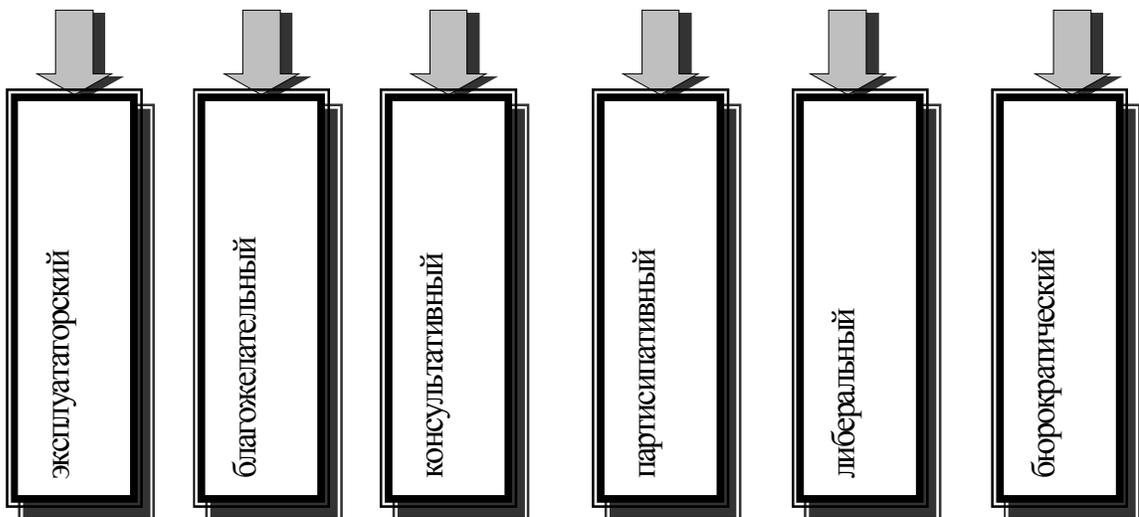
4. Строго инициативное проявление специфических характеристик конкретной личности менеджера, отражающее ее особенности в работе с людьми и технологии принятия управленческих решений

Авторитарный стиль

Демократический стиль

Либерально-  
попустительский стиль

### Классификация стилей руководства:



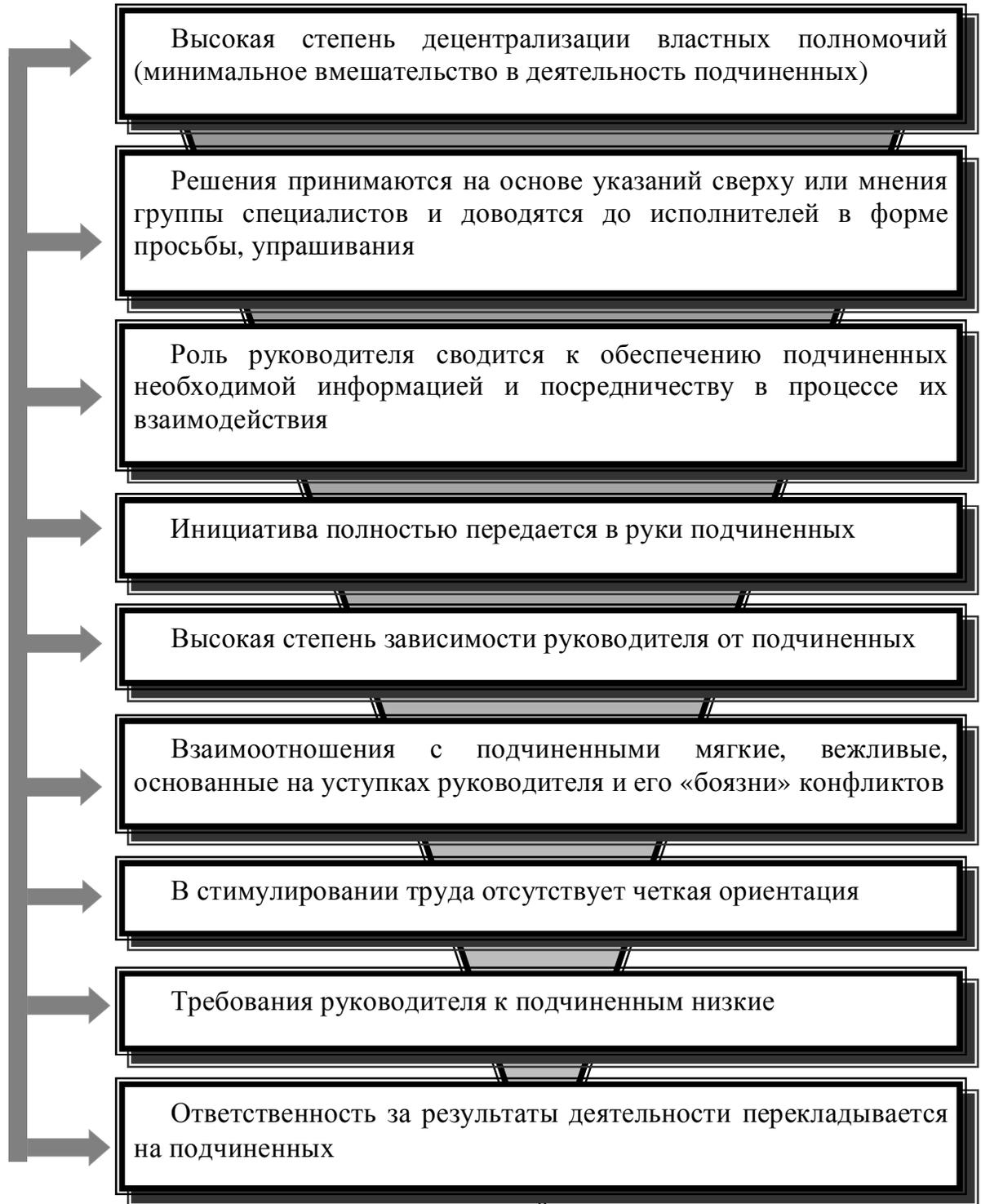
## Характеристика авторитарного стиля руководства:



## Характеристика демократического стиля руководства



## Характеристика либерально-попустительского стиля руководства:



## Основные подходы к оценке и выбору эффективного стиля руководства организации

### 1. Личностной подход

Основывается на утверждении, что эффективный руководитель должен обладать определенным набором личностных качеств (уровень интеллекта и знаний, впечатляющая внешность, здравый смысл, честность, инициативность, социальное и экономическое образование, уверенность в себе и др.). Существует единый эффективный стиль

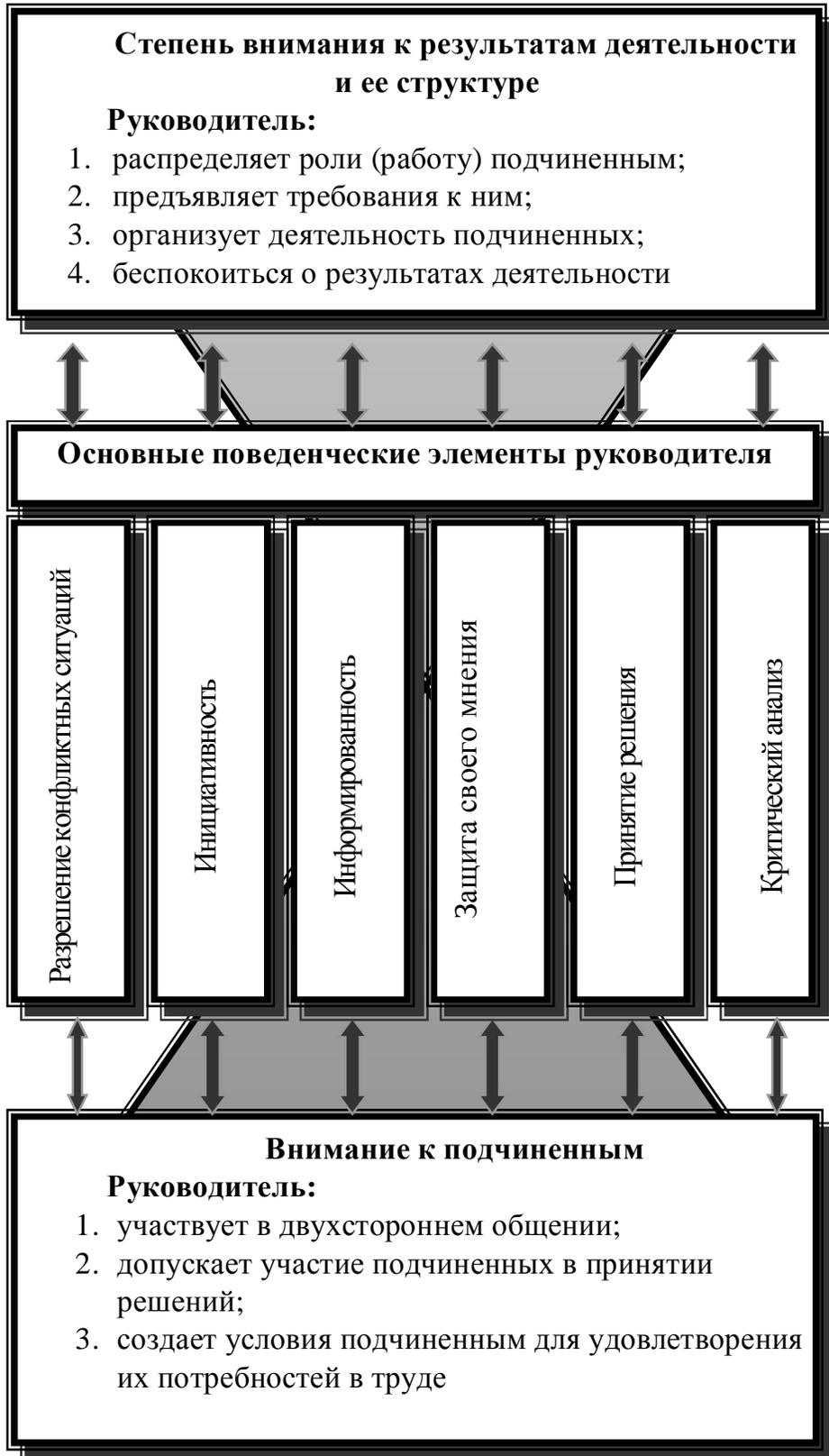
### 2. Поведенческий подход

Эффективность стиля определяется манерой поведения руководителя по отношению к подчиненным (соотношением его направленности на результаты деятельности и внимания к подчиненным)

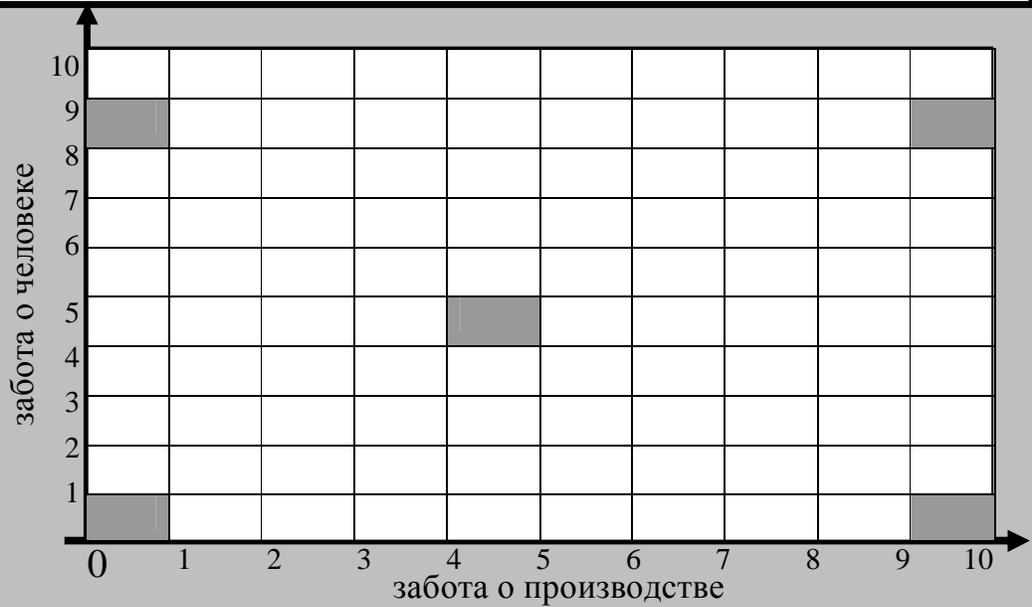
### 3. Ситуационный подход

Ориентирует выбор эффективного стиля руководства в зависимости от складывающейся ситуации (руководитель должен обладать определенными личностными качествами и вести себя по-разному, в зависимости от конкретной ситуации. Единого эффективного стиля руководства не существует)

## Основные параметры поведенческого подхода к оценке эффективного стиля руководства и их взаимодействие



**Управленческая решетка стилей руководства  
(по Р. Блейку и Дж. Мутону)**



**1.1 Минимальные усилия руководителя**

**1.9 Сосредоточение усилий на взаимоотношениях людей, но не на работе («дом отдыха»)**

**9.1 Сосредоточение усилий на работе и игнорирование нужд людей («подавление»)**

**5.5 Оптимальное сочетание усилий на работе и взаимоотношениях людей**

**9.9 Максимально возможное сочетание внимания к людям и работе (идеальный стиль)**

### **Френк Фидлер**

Стиль руководства зависит от:

1. отношения руководителя с подчиненными (хорошие, плохие);
2. властных полномочий (достаточные, недостаточные);
3. структурности задач (четко, нечетко) в различных ситуациях стиль ориентируется либо на организационно-техническую сторону дела, либо на налаживание человеческих отношений

### **Т.Митчел и Р.Хаус.**

Стиль зависит от ориентации подчиненных на личные выгоды.

Варианты стиля:

1. стиль поддержки человеческих отношений;
2. инструментальный стиль (создание организационно-технических условий);
3. стиль достижения высоких результатов;
4. стиль привлечения подчиненных к управлению

### **П.Херсли и К.Бланшара.**

Зависимость стиля от образования и практического опыта подчиненных.

Варианты стиля:

1. стиль жесткого контроля подчиненных;
2. стиль участия подчиненных в принятии решений;
3. стиль коллективного управления и самоуправления

### **В.Вурм и Ф.Йеттон**

Зависимость стиля от особенностей коллектива и характера проблемы:

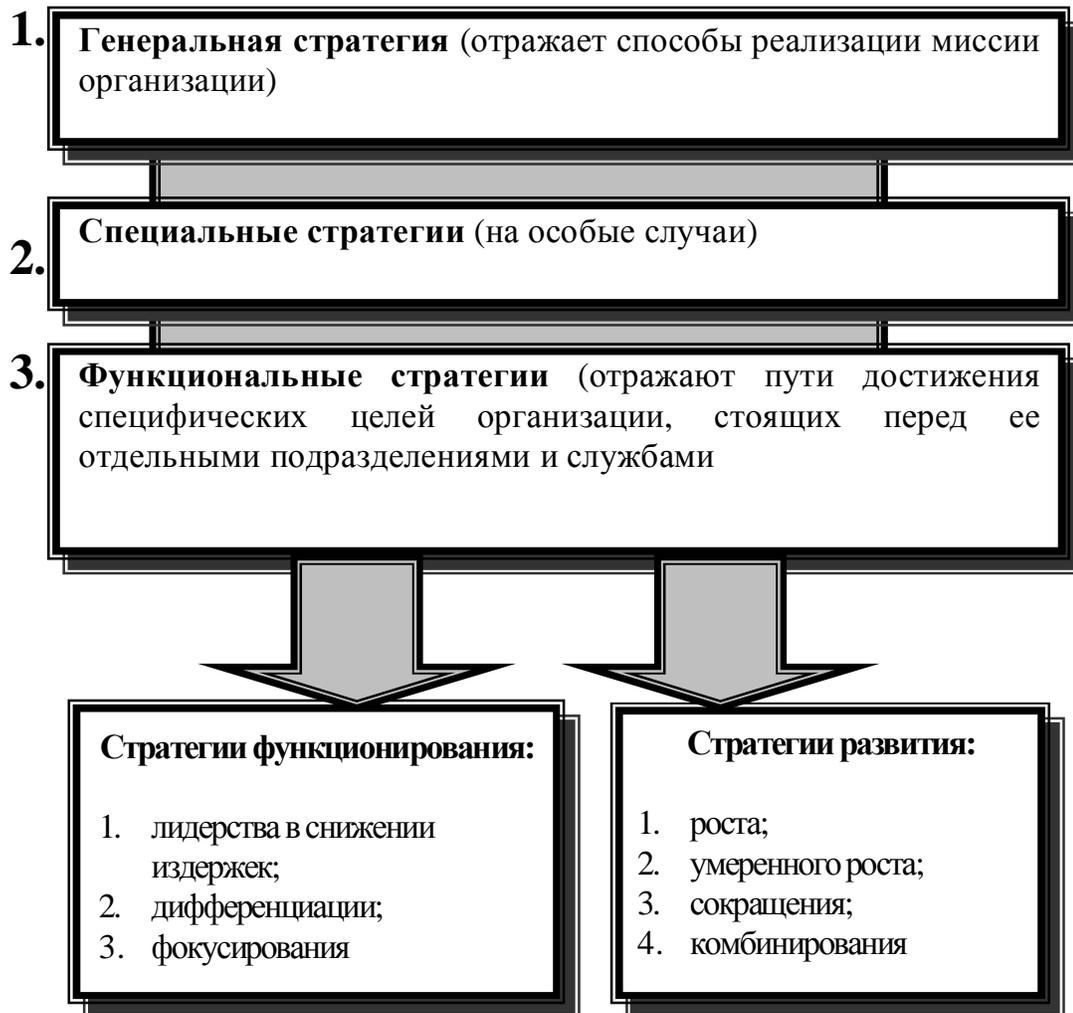
1. стиль единоличного принятия решения;
2. стиль учета мнений подчиненных;
3. своевременное обсуждение и решения проблем;
4. решения вырабатываются группой

## **Тема 17. Стратегия и тактика менеджмента**

**Стратегия** – общая концепция деятельности организации по достижению целей, рассчитанных на длительный период.

Конкретизируется в различных проектах, программах, планах, практических действиях.

### Виды стратегии:



## Факторы, влияющие на формирование стратегии организации



## Стратегическое управление – процесс выработки и реализации стратегии организации

### Стратегическое управление:

Направлено, главным образом, на изучение внешней среды

Ориентировано на длительную перспективу

Реализуется высшим руководством

Отражает главную цель организации

Отличается высокой сложностью

Требует привлечения и анализа большого массива информации (базы данных)

Основывается на трудно предсказуемых прогнозах

### Включает:

Определение миссии и долгосрочных целей

Сбор и анализ стратегической информации

Разработку и выбор стратегии

Разработку программ и планов реализации стратегии

Управление реализацией стратегии

Контроль, оценку и корректировку хода реализации стратегии

## Формирование базы стратегической информации предполагает использование разнообразных источников:

### о внутренней среде:

- бухгалтерская и статистическая отчётность;
- текущее наблюдение;
- плановые и специальные обследования;
- другие

### о внешней среде:

- руководители и специалисты организации;
- посредники и партнёры;
- потребители;
- публикации в печати;
- реклама;
- другие

**Стратегический анализ**- это анализ факторов внешней и внутренней среды организации, выявление потребностей и оценка ресурсов, сопоставление угроз и возможностей организации

### Предполагает:

анализ и оценку деловой среды

анализ внутренней среды

выработку прогноза и вариантов действий

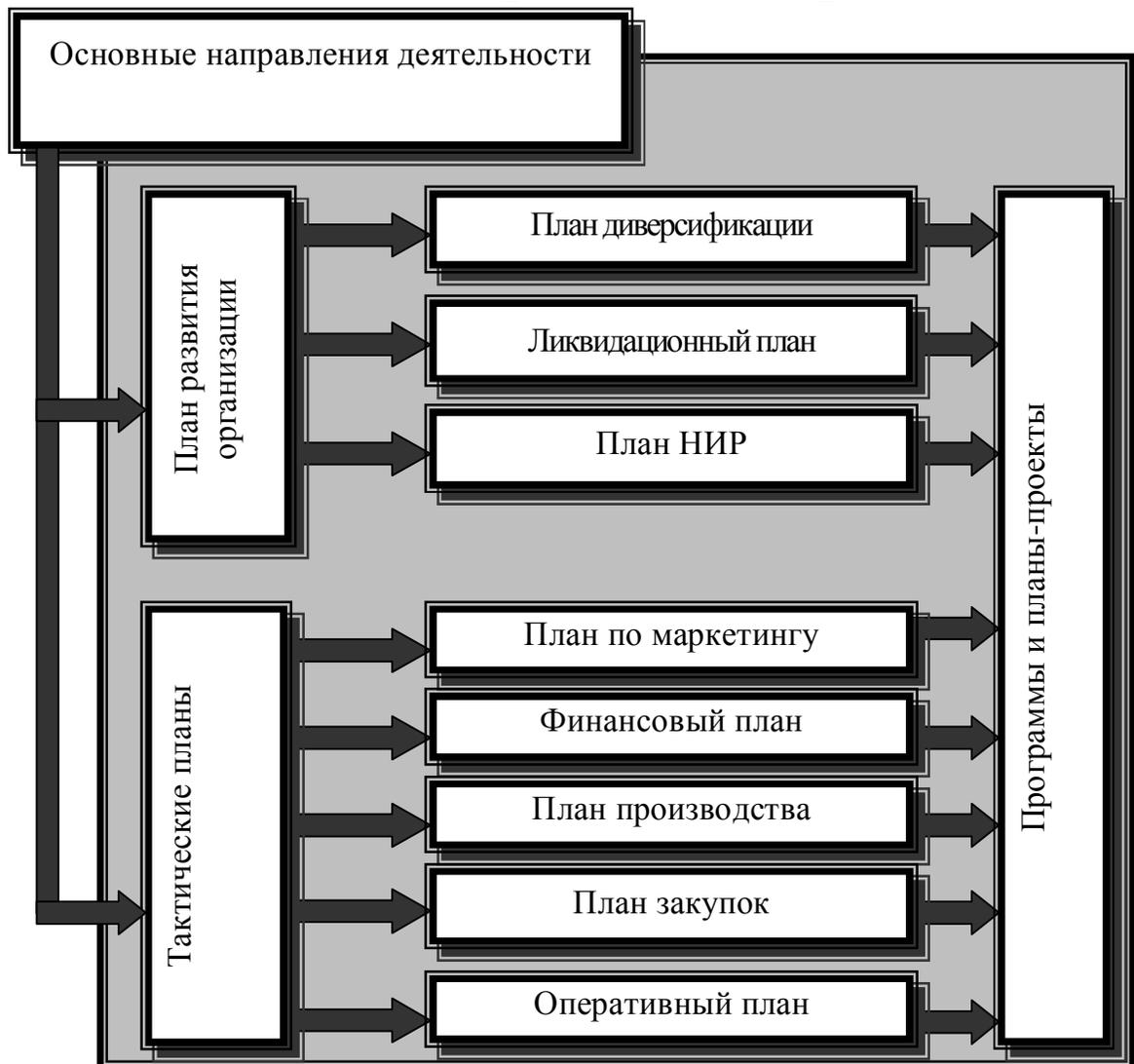
### Возможные варианты выбора базовой стратегии:

- интенсивного (концентрированного) роста;
- интеграционного роста;
- дифференцированного роста;
- сокращения

## Управление реализацией стратегии организации осуществляется путем:



## Система планов по реализации стратегии:



## **Процесс выработки стратегии включает:**

**Сбор стратегической информации** и создание базы стратегических данных по направлениям (блокам):

1. производственный, научный, технологический и трудовой потенциал организации;
2. информация о внешней среде;
3. основные риски (внутренние и внешние)

**Анализ собранной стратегической информации**, выработку прогнозов о тенденциях развития организации и факторов внешней среды

**Выработку вариантов курса действий** (системы целей и ориентиров практической деятельности организации, ее политики и задач)

**Выбор оптимального варианта**, разработку правил и процедур его реализации

**Разработку стратегического планирования** (бизнес-плана)

**Тактика менеджмента** – управленческая деятельность по обеспечению функционирования организации и реализации ее текущих задач.

**Реализуется в краткосрочных и оперативных планах**

**Краткосрочные планы** охватывают годовой период и разрабатываются на уровне организации в виде годового плана (производственной программы)

**Оперативное планирование** осуществляется в подразделениях организации в виде собственных производственных программ и заданий с учетом возможности их выполнения на каждом участке и рабочем месте

**Краткосрочные и оперативные планы** должны быть тесно увязаны с стратегическими планами.

Они должны разрабатываться:

В полном соответствии с стратегическими планами, обеспечивать их развитие и реализацию

На уровне руководителей среднего звена

На более короткий период времени, чем планы стратегические

**Оперативное управление** предполагает принятие решений по конкретно складывающимся в данный момент ситуациям и включает:

**1. Календарное планирование.**  
Оперативно-календарный план определяет последовательность и сроки выполнения работ по дням недели, месяца и используется как основной документ для разработки суточных заданий

**2. Организацию процесса реализации краткосрочных и оперативных планов:**

1. Распределение работ и ресурсов;
2. Внесение необходимых корректив в ход технологических процессов;
3. Маневрирование запасами (сырьем, материалами, готовой продукцией)

**3. Диспетчеризацию**  
(контроль за качеством и сроками выполнения текущих задач)

**Тема 18. Инновационный потенциал менеджмента**

## Инновации – это:

Изменения, повышающие эффективность управления и определяющие развитие организации

Запланированные и разработанные, реализуемые и нереализуемые новшества

Нововведения, улучшающие деятельность организации и её результаты

Новая ценность

Поведение, ориентированное на поиск нового и возможностей его реализации

Изменения, происходящие в экономической и социальной среде (не только в технологии)

Процесс последовательного движения от одного изменения к другому. Предполагает этапы поиска, созревания и реализации идей

Создание нового потенциала действий

## Общие характеристики инновационной организации

Убежденность персонала менеджмента в рациональности (необходимости) инноваций и понимания их природы

Инновационное поведение персонала в виде непрерывной динамики

Разработка инновационной стратегии и её осуществление

Наличие и использование механизмов реализации инновационного менеджмента (критериев и показателей оценок, мотивирование творчества)

Нетрадиционная методология и организация менеджмента (организационная структура управления инновационного типа)

Возможность и способность к изменениям (инновационный потенциал)

**Инновационный потенциал менеджмента** – это способность и возможность видеть необходимость нововведений и изменений инновационного типа, проектировать нововведения и успешно их реализовывать в практике управления.

Высокий инновационный потенциал менеджмента характеризуется:

Атмосферой творчества, поиска нового, развития

Высокой инициативой персонала, которая поощряется руководством

Приоритетом функций исследования

Наличием инновационной стратегии организации и ее реализации

Готовностью к обоснованному риску

Наращивание инновационного потенциала – важнейшая закономерность развития современного менеджмента.

## Основные предпосылки реализации инновационного потенциала менеджмента

### Идеологические:

- убеждение членов организации в необходимости инновационной деятельности;
- формирование отношения к личности члена организации как творческой силе;
- повышение доверия руководителей к сотрудникам;
- формирование здорового морально-психологического климата

### Организационные:

- борьба с бюрократизмом;
- оптимизация организационной структуры;
- разработка четких целей и стратегий;
- мотивирование инновационного поведения сотрудников

### Информационные:

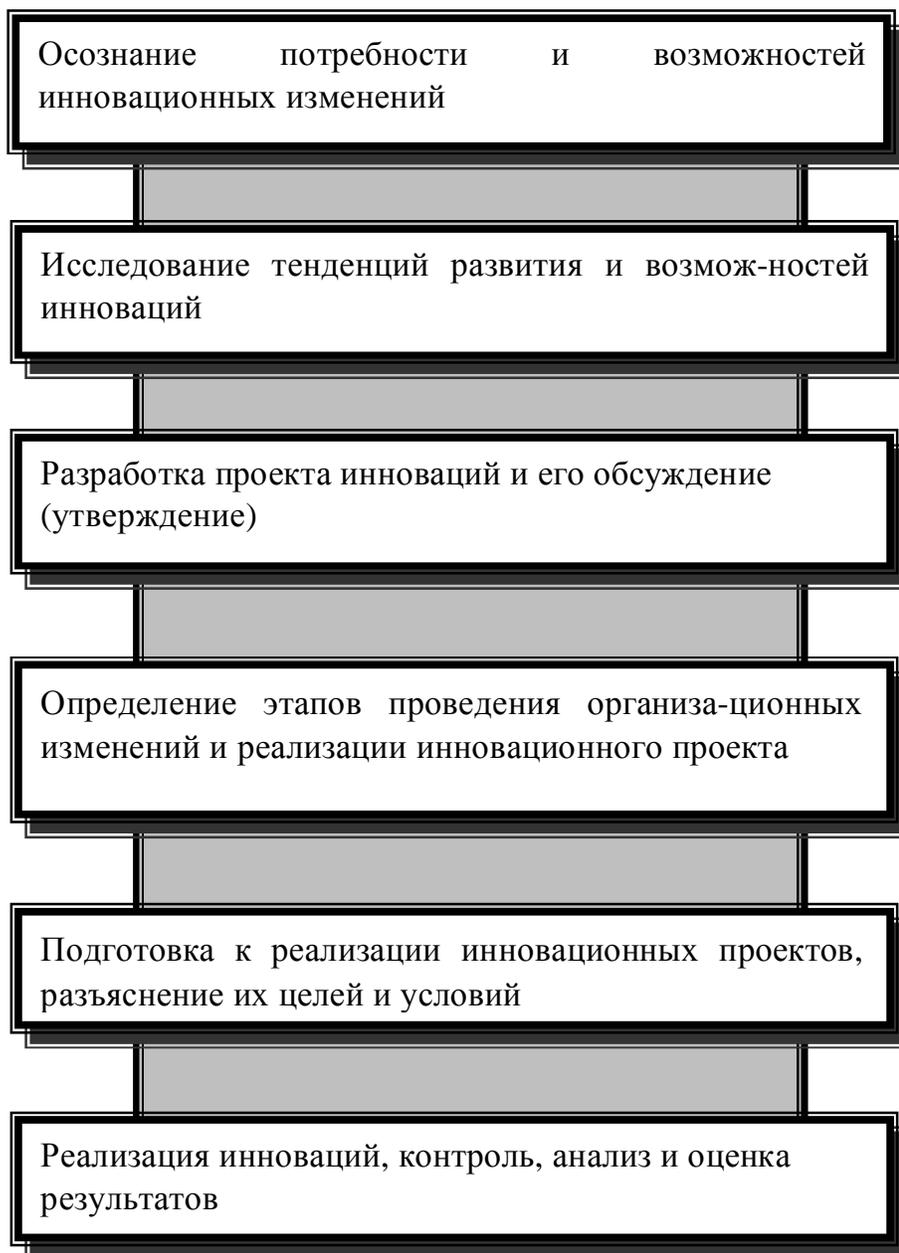
- формирование надежных каналов связи и движения информации

### Кадровые:

- рациональный подбор и расстановка кадров;
- условия повышения квалификации сотрудников;
- вовлеченность персонала в инновационный процесс

### Материальные и финансовые

## Процесс реализации инновационного потенциала включает:



## Принципы реализации инновационного потенциала менеджмента



## Способы преодоления сопротивления инновациям

Обстоятельное информирование персонала о необходимости инноваций (при необходимости проведение образовательных семинаров, курсов, специальной подготовки и т.п.)

Привлечение сотрудников к обсуждению проектов, анализу и выбору вариантов управленческих решений

Облегчение процессов вхождения в новые условия работы на переходный период

Делегирование полномочий на введение инноваций лицам, скептически относящимся к ним

Мотивирование и стимулирование инновационной деятельности

Поэтапное введение преобразований

Организационная требовательность и контроль результатов нововведений

## **Тема 19. Операционный менеджмент**

## **Классификация операционной функции по способу организации производства (организации труда)**

**Организация производства по работам (проектам)** предполагает:

- заключение контракта с заказчиком;
- определение объема и сроков выполнения работ;
- создание гибкой орг. структуры;
- привлечение подрядчиков;
- планирование и контроль выполнения работ

### **Организация серийного производства.**

Принимается при ограниченной номенклатуре товаров и услуг. Предполагает заблаговременное формирование схем производственных процессов для цехов и отдельных участков.

### **Организация поточного/массового производства.**

Предполагает создание поточной схемы всего производственного процесса в соответствии с особенностями конкретного продукта; (последовательных стадий технологического процесса).

Под единый техпроцесс производства конкретного продукта создаётся управленческая структура.

**По характеру движения материальных потоков  
выделяют системы операций:**

**Производство и поставки**

**Модель 1.**

Поставщик → запас → обработка → запас → покупатель

**Модель 2.**

Поставщик → обработка → запас → покупатель

**Модель 3.**

Поставщик → запас → обработка → запас → покупатель

**Модель 4.**

Поставщик → обработка → покупатель

**Транспортировка и сервис**

**Модель 1.**

Ресурс → избыток → обработка →

Покупатель →

**Модель 2.**

Ресурс → обработка →

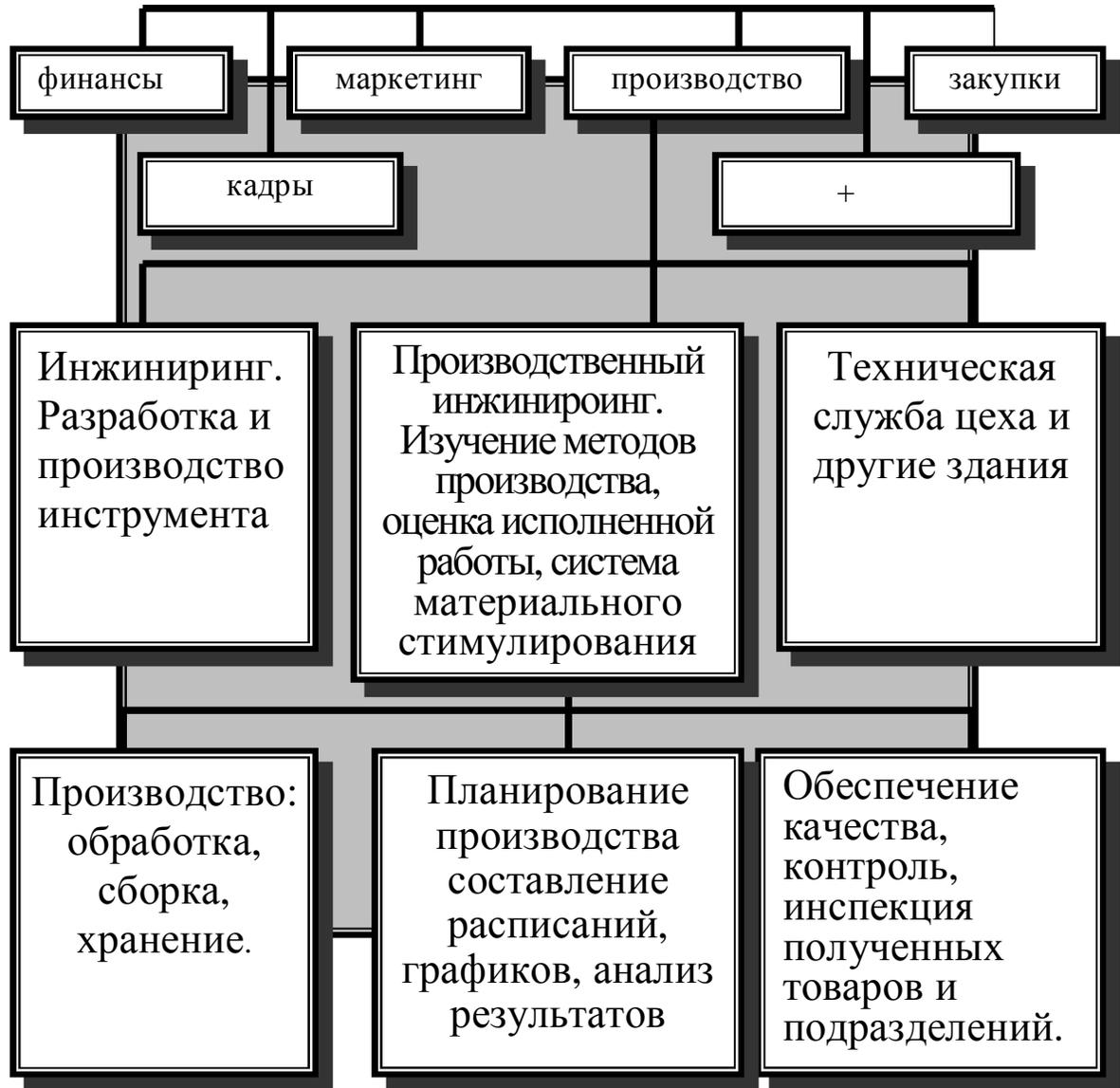
Покупатель → очередь →

**Модель 3.**

Ресурс → избыток →

Покупатель → очередь → Обработка →

## Типовая структура производственной организации (по функциональному признаку)



### Классификация видов операций:



## Качество управления и его характеристика.

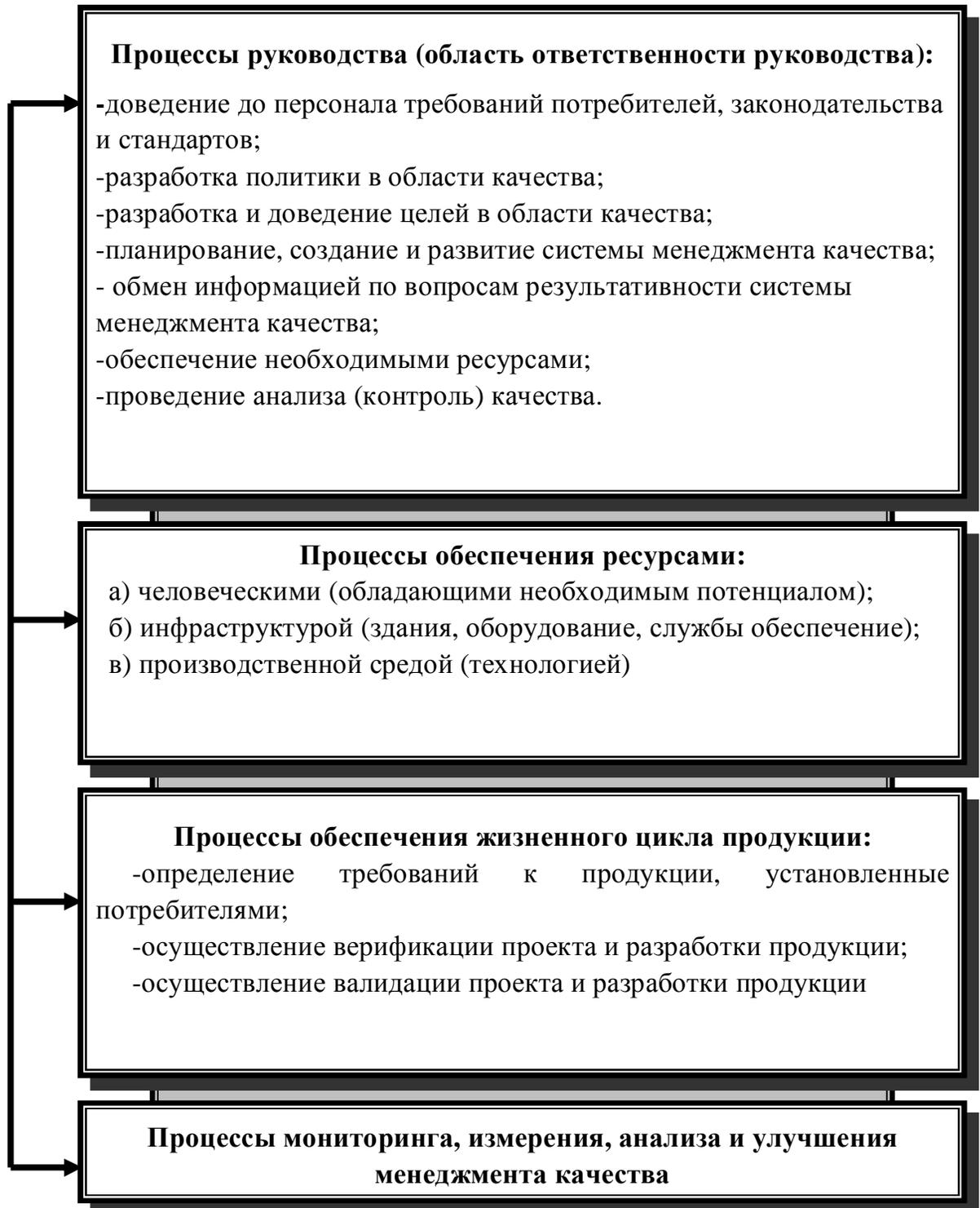
**Качество** – совокупность свойств или характеристик предмета или явления, соответствующих потребностям человека и его представлениям о возможностях их удовлетворения

**Качество менеджмента** – комплекс характеристик управления, отражающих потребность и возможность высокой социально – экономической эффективности управления

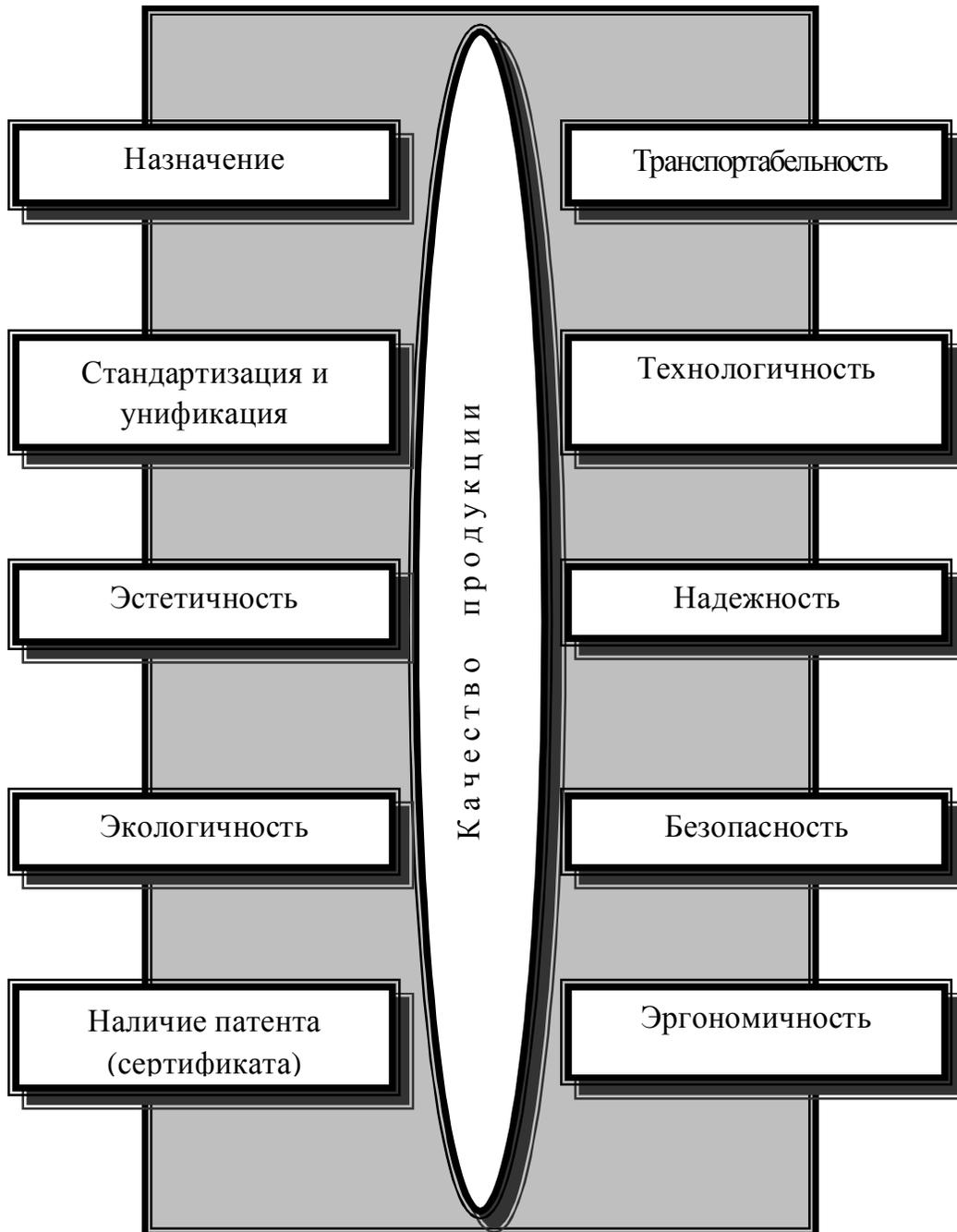
### Качество управления характеризуется:

- качественными характеристиками персонала менеджмента
- высоким инновационным потенциалом менеджмента
- гибкостью организационной структуры управления
- демократичным стилем руководства
- эффективностью использования ресурсов
- качеством продукции
- качеством труда персонала
- наличием системы менеджмента качества (управления качеством)

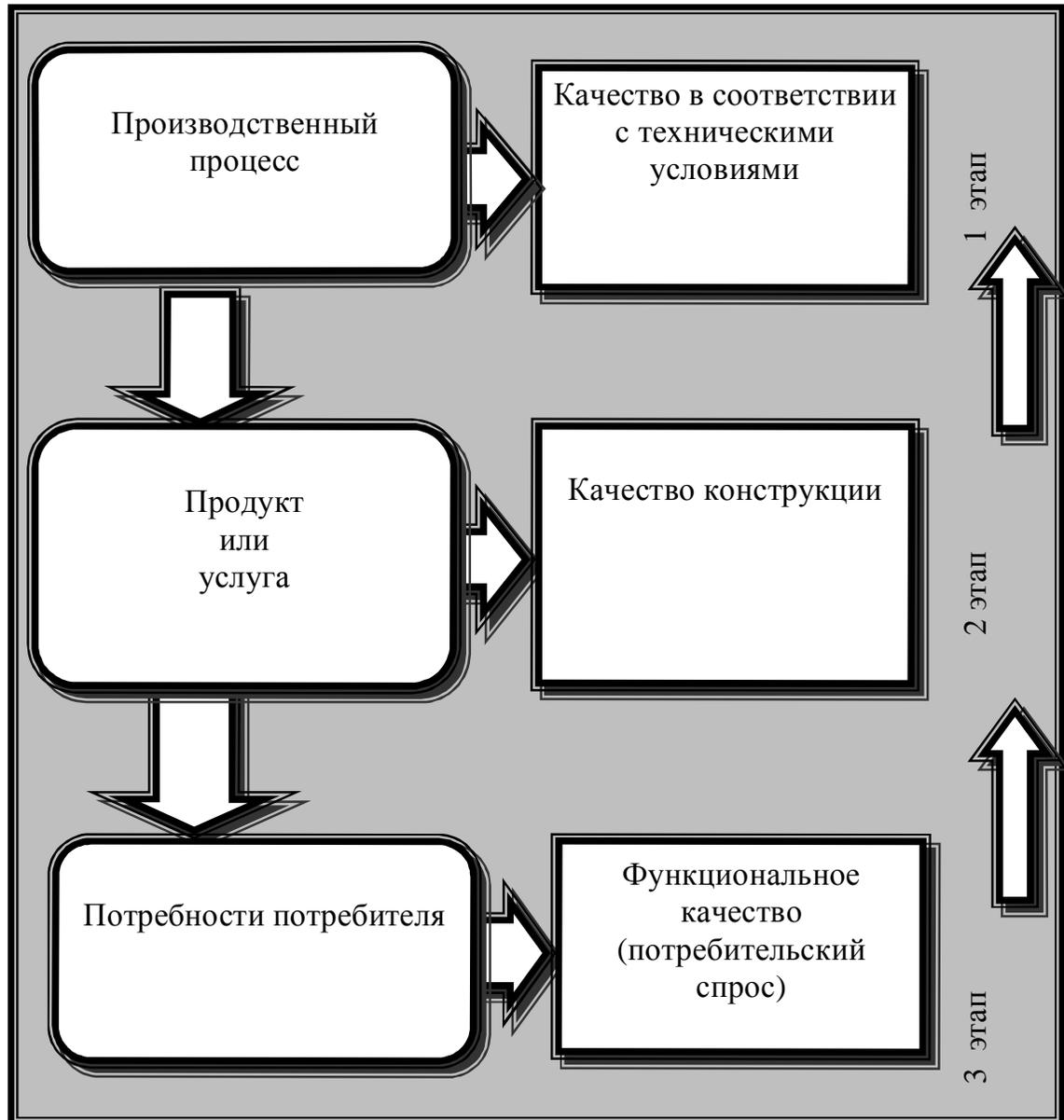
## Система менеджмента качества включает:



**Качество продукции** – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.



## Процессный подход в понимании качества продукции



**Управление качеством продукции предполагает:**

Разработку целей и политики организации в области качества

Разработку стандартов качества продукции

Планирование деятельности по обеспечению качества продукции

Ресурсное обеспечение технологии процесса обеспечения качества продукции:

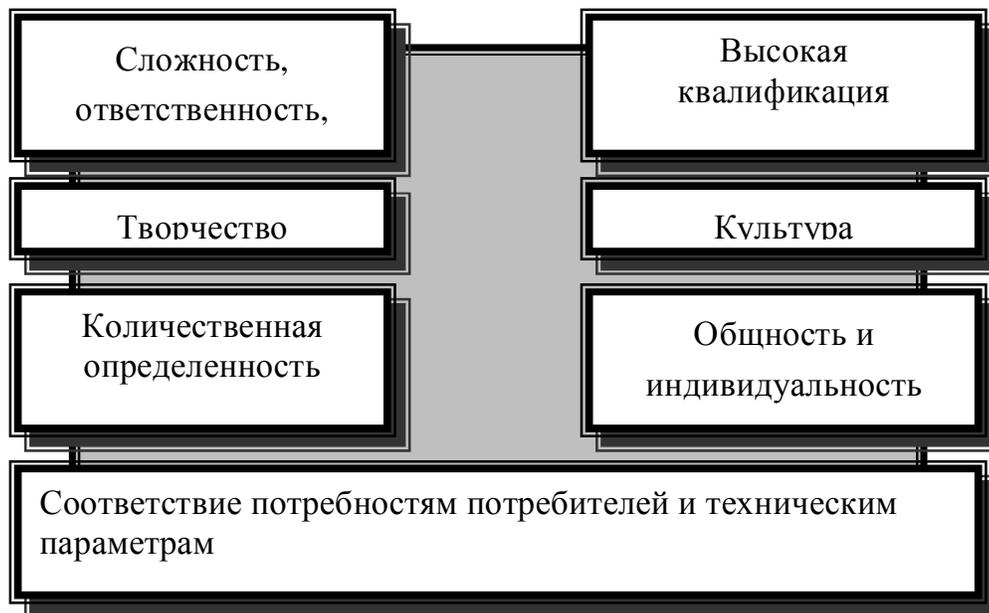
1. По повышению профессионализма и компетентности персонала;
2. По материально-техническому обеспечению;
3. По информационному обеспечению;
4. По финансово-экономическому обеспечению

Мотивирование и стимулирование деятельности персонала по обеспечению качества продукции

Осуществление контроля качества продукции

**Качество труда** – устойчивая совокупность профессиональных, квалификационных и духовных свойств целесообразной деятельности человека, обеспечивающая создание качественной продукции, а также эффекта, определяемого степенью общественной полезности труда.

### Признаки качества труда:

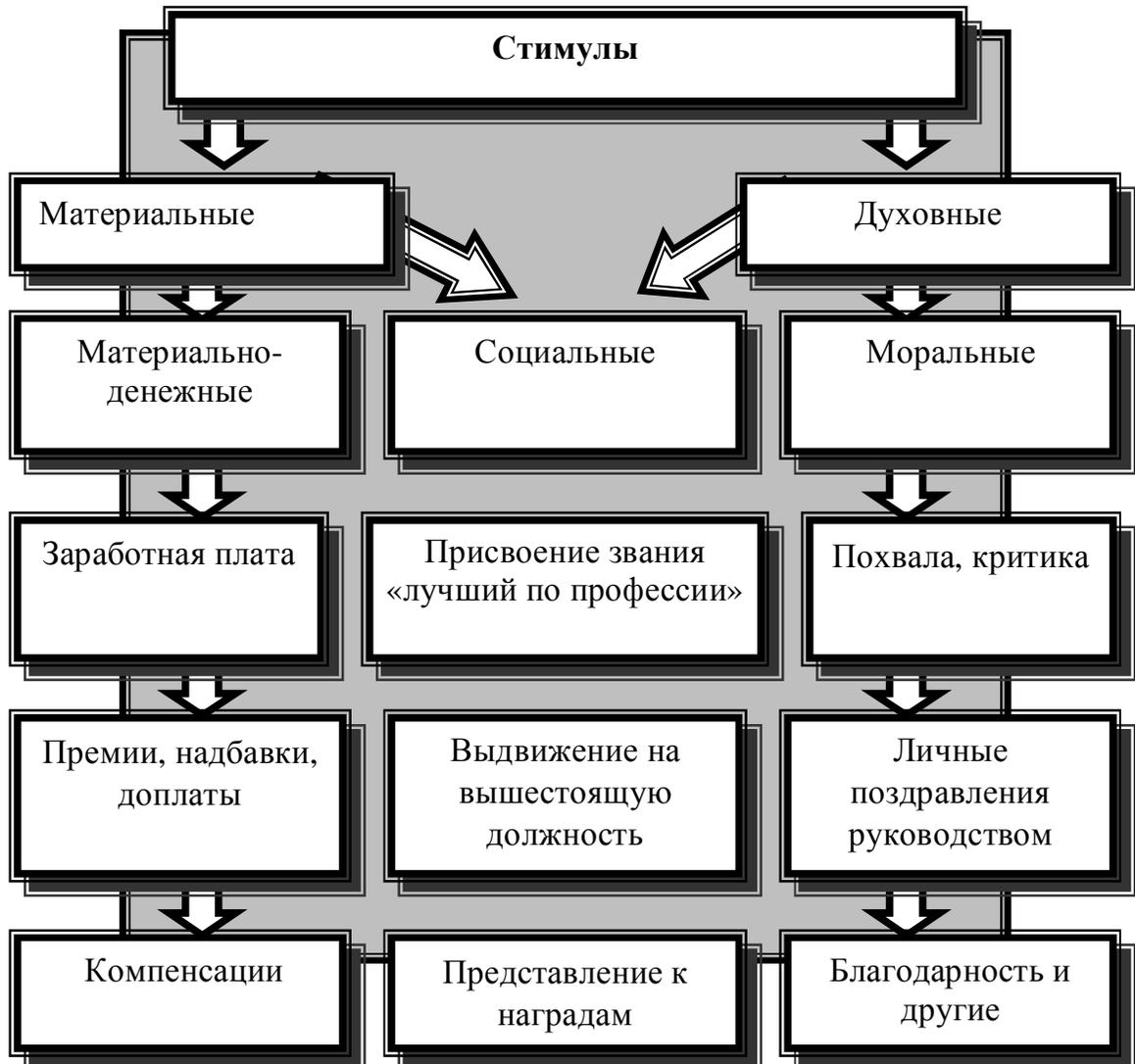


**Эффективность труда** – мера соответствия затрат и результатов труда критериям, характеризующим степень достижения целей деятельности.

## Повышение качества и эффективности труда достигается:

1. Повышением профессионально-квалификационной подготовки персонала
2. Обеспечением научной организации труда
3. Организацией эффективного стимулирования труда

## Виды стимулирования качества труда:



## **Управление качеством – это:**

Комплекс мероприятий, осуществляемый руководством, по обеспечению относительно высокого качества деятельности организации

Стратегия, предполагающая целенаправленное воздействие на условия, факторы, ресурсы, способствующая поддержанию и улучшению качества

Система, функционирующая в организации и призванная обеспечивать:

- оценку эффективности процессов;
- установление фактического уровня качества продукции;
- определение степени влияния различных условий, факторов и ресурсов

## **Основными принципами управления качеством являются:**

Ориентация на потребителя

Ответственность руководителя

Вовлеченность сотрудников в управление

Процессный подход

Непрерывное улучшение качества

Использование передовой информационной технологии и методов контроля

**Система менеджмента качества** предполагает реализацию организацией основных требований соответствующих государственных стандартов (ГОСТ Р ИСО 9001-2001;ГОСТ Р ИСО 9004-2001 и другие)

**с целью:**

Демонстрации способности организации поставлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и соответствующим техническим требованиям

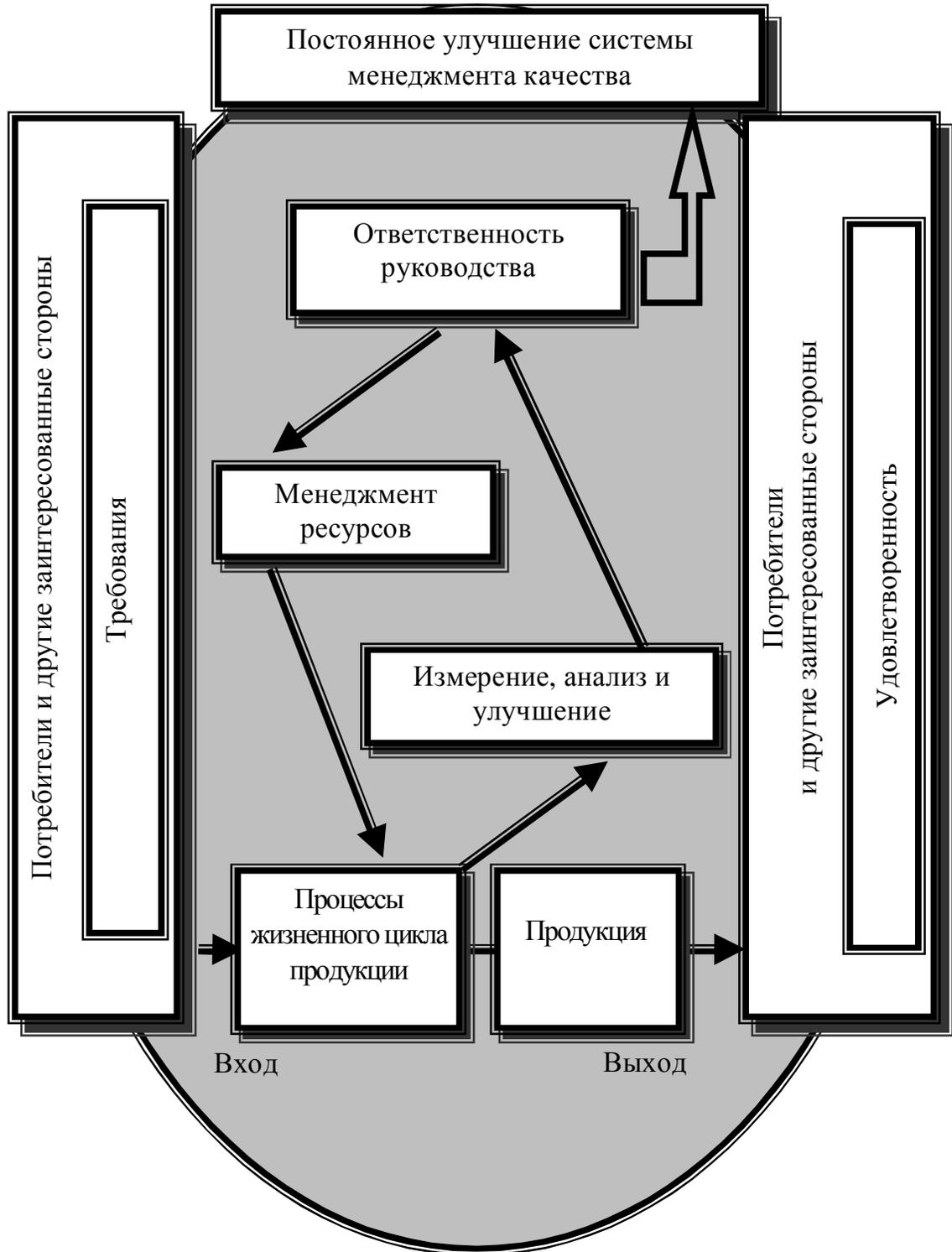
Повышения удовлетворенности потребителей посредством применения системы постоянного улучшения качества продукции

### **Общие требования к системе менеджмента качества**

Организация должна:

1. Определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества и их применение
2. Устанавливать последовательность и взаимодействие этих процессов
3. Определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности этих процессов
4. Обеспечивать процессы качества необходимыми ресурсами и информацией
5. Осуществлять мониторинг, измерения анализ процессов обеспечения качества
6. Принимать меры по достижению запланированных результатов и их улучшение

## Модель системы менеджмента качества



**Требования к сертификации** регламентируются ГОСТом Р 40.001-05 «Правила по проведению сертификации систем качества в РФ» (1995 г.) с целью упорядочения деятельности по сертификации и формирования условий, обеспечивающих интеграцию этой деятельности с учетом международных стандартов качества.

Соблюдение требований данного стандарта является условием регистрации в Госстандарте России систем сертификации и знаков соответствия

## **Сертификация систем качества осуществляется:**

С целью обеспечения потребителя продукцией, соответствующей установленным требованиям

В рамках обязательной или добровольной сертификации продукции

Органами, аккредитованными для этих целей в системах сертификации и зарегистрированными Госстандартом России

Путем оформления единой для всех органов системы сертификата в соответствии с требованиями стандарта к системам качества

С целью рекламы и доказательства о наличии сертифицированной системы качества

**Тема 20. Менеджмент XXI века: состояние и тенденции развития**

## Тенденции исторического развития науки менеджмента

**Начало XXв.** (Ф.Тейлор). Идея о необходимости научного управления производством (инженерный подход к управлению)

**А. Файоль**

Разработка принципов управления организацией

**30-е годы XXв.** Зарождения «школы человеческих отношений». Развитие теории организаций как социальных систем

**50-60гг. XX в.** Развитие количественных методов обоснования управленческих решений, применение математики и компьютеров в управлении

**На рубеже 70-х годов XX в.** Идея об организации как открытой системе и ее зависимости от внешней и внутренней среды (системный подход)

**80-е годы XX в.** Идея о роли «организационной культуры» как интегрирующего инструмента управления

**90-е годы XX в.** Осознание роли технологии современного производства, демократизации стиля управления, осмысление международного опыта управления

**В современном менеджменте** приоритетное значение получил ситуационный и маркетинговый подходы к управлению организацией, предлагающие необходимость ее адаптации к переменам внешней и внутренней среды

## **Возможные тенденции развития менеджмента в будущем**

Усиление «технократических» подходов к управлению на новой, социальной основе

Усиление внимания к организационной культуре и демократизации управления

Повышение роли маркетинга как рыночного способа управления

Дальнейшая гуманизация менеджмента на основе этических принципов

Дифференциация менеджмента (объединение и систематизация всего разнообразия школ, идей, подходов и создание единой типологии)

Углубление процессов интернационализации управления на основе интеграции в мировую систему хозяйствования

Формирование национальных моделей менеджмента (американской, японской, европейской, российской)

## Развитие этических принципов менеджмента:

### Принципы персональной этики:

- забота о благополучии людей;
- уважение прав потребителей;
- надежность и честность в отношениях с партнерами и потребителями;
- добровольное подчинение закону;
- справедливость;
- отказ от незаконных методов конкуренции;
- благотворительность, стремление приносить общественную пользу;
- предупреждение вредных последствий принимаемых решений

### Принципы профессиональной этики:

- объективность и принципиальность в оценке результатов своей деятельности;
- прямота и открытость обществу;
- конфиденциальность информации;
- должное старание, инициатива;
- добросовестное исполнение профессиональных обязанностей;
- избежание потенциальных и явных конфликтов с потребителями и партнерами

### Принципы всемирной этики:

- соблюдение мирового законодательства;
- социальная ответственность бизнеса;
- сохранение окружающей среды;
- взаимодействие и ответственность;
- недопустимость двойной морали (двойных стандартов)

## Дуалистическая типология менеджмента



## Типология современного управления:

### 1. По приоритетам в средствах управления:

- |                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| -социально-экономическое | -командно-административное |
| -технократическое        | -экономическое             |

### 2. По роли рынка в управлении:

- |                      |                            |
|----------------------|----------------------------|
| -планово-директивное | -целевое                   |
| -маркетинговое       | -проблемно-ориентированное |

### 3. По степени организационной жесткости:

- |               |                               |
|---------------|-------------------------------|
| -регламентное | -социально-регламентированное |
| -нормативное  | -распорядительное             |

### 4. По распределению полномочий:

- |                          |               |
|--------------------------|---------------|
| - децентрализованное     | -гибкое       |
| - высокоцентрализованное | -ситуационное |

### 5. По роли личности в управлении:

- |                  |                |
|------------------|----------------|
| -автократическое | -корпоративное |
| -коллегиальное   | -либеральное   |

### 6. По приоритетам в организации управления:

- |                                 |                               |
|---------------------------------|-------------------------------|
| -функционально-производственное | -программно-целевое           |
| -управление по результатам      | -стратегическое (оперативное) |

### 7. По особенностям объекта управления:

- |                        |                           |
|------------------------|---------------------------|
| -управление отраслью   | -управление производством |
| -управление персоналом | -управление финансами     |
| -управление проектом   | -управление предприятием  |

### 8. По научности управления:

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| -политизированное            | -научно – концептуальное |
| -эмпирическое (рациональное) | -прагматическое          |

## **Характеристика национальных моделей управления**

<b>Объект сравнения</b>	<b>США</b>	<b>ЯПОНИЯ</b>
<b>Характер решений</b>	Индивидуальный	Коллективный
<b>Преобладающие цели</b>	Тактические	Стратегические
<b>Разграничение обязанностей и полномочий</b>	Чёткое	Расплывчатое
<b>Специализация работника</b>	Узкая	Широкая, со знанием смежных сфер
<b>Ответственность</b>	Индивидуальная	Коллективная
<b>Приверженность работника</b>	Профессии	Фирме
<b>Оценка и продвижение</b>	Быстрые	Медленные
<b>Разделяемые ценности</b>	Индивидуальные	Коллективные
<b>Направленность руководства</b>	На индивида	На коллектив
<b>Идеал менеджера</b>	Лидер, сильная личность	Координатор, мозговой центр
<b>Характер решений</b>	Индивидуальный	Коллективный
<b>Способы контроля</b>	Руководителем по индивидуальным качественным показателям	По совместно выработанным качественным критериям
<b>Отношения с подчинёнными</b>	Формальные	Неформальные
<b>Обусловленность карьеры</b>	Личными результатами	Коллективными достижениями, возрастом, стажем
<b>Структура управления</b>	Жёсткая, формализованная	Гибкая
<b>Оплата труда</b>	По индивидуальным результатам	По коллективным результатам, возрасту, стажу
<b>Найм</b>	Краткосрочный	Пожизненный

## **Тема 21. Управление проектами**

## Организационная структура управления проектами включает:

### Группу управления

Задачи:

- определение стратегических целей;
- разработку принципов управления;
- утверждение руководителей проекта;
- решение вопросов внутренней и внешней политики организации;
- поддержку и оказание помощи руководителям проектов

### Проектные группы

Задачи:

- разработка и утверждение планов работ по реализации проекта;
- оценка результатов (на промежуточных этапах реализации проекта);
- реакция на возникающие проблемы;
- оценка расходов ресурсов;
- управление социально-психологическими отношениями (конфликтами) в группе

### Рабочие группы

Задача: непосредственное выполнение работ по реализации проекта, достижению целей, поставленных проектной и управленческой группами

## Особенности рискового (венчурного) финансирования проектов (в отличие от традиционных банковских операций)

1. Кредит представляется под перспективную идею без гарантий его обязательного погашения

2. Инвесторы рисковых проектов постоянно следят за тенденциями развития науки и техники, изменениями в экономической политике и конъюнктуре рынка с целью выявления конкурентных преимуществ в случае реализации данных проектов

3. Инвесторы активно участвуют в управлении проектом на всех стадиях его реализации (в распределении кредита и контроле за его расходованием)

4. Используется механизм поэтапного финансирования проектов:

- достартовое финансирование;
- на этапе разработки;
- на этапе производственного освоения;
- на этапе коммерческого освоения;
- другие

## Способы и источники финансирования инновационных проектов:

### Прямые государственные ассигнования:

- в форме базового финансирования научной организации;
- в форме конкурсного распределения средств (грантов) на проведение исследований (под проекты)

### **Внебюджетное финансирование (через внебюджетные фонды)**

### Собственные средства организации:

- прибыль;
- уставной капитал;
- другие

### Лизинг и венчурное (рисковое) финансирование

Лизинг – особая форма аренды.

Выделяют: финансовый и оперативный лизинги.

Венчуры – долгосрочные (5-7лет) инвестиции во вновь создающиеся или функционирующие в составе крупных корпораций организации для их модернизации и расширения

**Экспертиза инновационного проекта** осуществляется с целью выявления перспективности новых технологических и организационных решений, экономической целесообразности и рискованности инвестиций на основе интегральной оценки самого инновационного проекта и внешних условий, в которых он будет осуществляться

**Экспертиза проекта предполагает анализ:**



**Анализ проекта предполагает этапы:**

Выявление соответствия проекта целям, приоритетам и предназначению источника финансирования

Выбор и использование разнообразных методов отбора инновационных проектов:

- разработка критериев оценки;
- балльная оценка проектов;
- финансово-экономическая оценка проекта

Принятие решения о выборе проекта и его финансировании

## Способы снижения рисков в реализации инновационных проектов

### **Диверсификация инновационных проектов**

(разделение задач и капиталовложений на несколько самостоятельных направлений)

### **Передача (трансфер) риска путём заключения контрактов с другими организациями:**

- строительных контрактов;
- аренда машин и оборудования (лизинг);
- контракты продаж, обслуживания, снабжения;
- договор факторинга;
- биржевые сделки и другие

### **Страхование**

(образование специального фонда средств – страхового фонда)

### **Прямое управленческое воздействие на факторы риска:**

- анализ и оценка инновационного проекта;
- проверка партнёров по инновационному проекту;
- прогнозирование и планирование реализации проекта;
- подбор персонала, способного реализовать проект;
- организация защиты коммерческой тайны и другие

**РИСКИ** в управлении инновационными проектами понимаются как вероятность потерь, возникающих при вложении организацией средств в производство новых техники и технологий, которые, возможно, не принесут ожидаемого эффекта и не найдут ожидаемого спроса на рынке

## Основные виды рисков

Риски ошибочного выбора инновационного проекта

Риски необеспеченности инновационного проекта достаточным уровнем финансирования

Маркетинговые риски текущего снабжения проекта ресурсами

Риски неисполнения хозяйственных договоров (контрактов)

Риски возникновения непредвиденных затрат

Риски усиления конкуренции

Риски недостаточного кадрового обеспечения

Риски, связанные с обеспечением прав собственности на инновационный проект

## Процесс управления проектом предполагает:

### Подготовительный этап:

- всесторонний анализ внутренних и внешних условий реализации проектов;
- анализ рисков;
- обоснование и выбор проекта;
- разработка плана реализации проекта;
- создание организационной структуры управления;
- поиск источников финансирования проекта;
- информационное и материально-техническое обеспечение проекта

### Этап практической реализации проекта:

- «запуск» проекта;
- практическое выполнение работ;
- оперативный контроль промежуточных результатов;
- координация усилий исполнителей;
- осуществление организационного, экономического и социально-психологического обеспечения проекта

### Завершающий этап:

- оценка результатов реализации проекта;
- подготовка различных форм отчётности;
- организация экспертизы проекта

## Использование проектного метода управления обусловлено:

Формированием рынка инвестиционных проектов, недвижимости, ценных бумаг, подрядных работ

Наличием инвестиционных, инжиниринговых и консалтинговых организаций, ориентированных на оказание услуг в области экономической, управленческой, информационной поддержки реализации проектов

Развитием информационных технологий, компьютерных программ, сетей и электронной почты

Созданием специализированных рыночных структур, работающих с проектами (финансовых и кредитных организаций)

Наличием и использованием практического опыта в реализации инновационных проектов (в т.ч. путем привлечения иностранных подрядчиков и инвесторов)

Изменениями в психологии менеджмента организации:

- понимании сути и возможностей проектного управления;
- заинтересованности в реализации проекта;
- наличии необходимых личностных характеристик руководителей

## Основные различия между производственным менеджментом и проектным управлением

Производственный менеджмент	Проектное управление
<ul style="list-style-type: none"> <li>-производство продукции по хорошо налаженной технологии;</li> <li>-риск минимален;</li> <li>-увеличение результатов производства достигается пропорциональным увеличением объема ресурсов;</li> <li>-цены на продукцию предсказуемые (на основе предыдущего опыта);</li> <li>-управление осуществляется линейным менеджером и существующей в организации линейной, функциональной, матричной или др. структурами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ориентация на разработку и производство новшеств;</li> <li>-уровень риска высокий;</li> <li>-объем ресурсов ограничен;</li> <li>-ценообразование новшеств трудно предсказуемое;</li> <li>- под проект создается специальная организационная структура (проектная группа).</li> <li>-управление осуществляется проектным менеджером.</li> </ul>

## Под проектом понимается:

1. Процесс целенаправленного изменения технической или социально-экономической системы, реализуемый в определенные сроки и с определенным бюджетом.
2. Масштабная идея, задача по изменению существующей системы, реализация которой требует затрат времени и средств.

## Виды проектов:



## Управление проектами – это:

1. Искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, путем применения системы современных методов и техники управления, для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта
2. Процесс изменений по заранее разработанным правилам в рамках бюджета временных ограничений

## **Тема 22. Маркетинг-менеджмент**

## Маркетинг- это:

1. Менеджмент организации, в основе которого лежит принятие управленческих решений, в первую очередь, не по организации производственных процессов, а по производству товаров в соответствии с требованиями рынка
2. Управление спросом на товары и услуги с целью его наиболее полного удовлетворения и получения прибыли
3. Система мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения сбыта производимых товаров и услуг
4. Рыночная концепция управления созданием. Производством и реализацией товара, где в основе принятия управленческих решений лежит информация о рынке

## Классификация видов маркетинга:

**По видам применения:** потребительский, промышленный, маркетинг услуг, маркетинг информации

**По области применения:** международный, некоммерческий, социальный, микромаркетинг и др.

**По степени развития:** распределительный, функциональный, управленческий

**В зависимости от состояния спроса:** конверсионный, стимулирующий, ремаркетинг, развивающийся, синхромаркетинг, поддерживающий, демаркетинг, противодействующий

**Принципы маркетинга:**

Исследование рынка и его прогнозирование

Приспособление к рынку (в принятии решений)

Воздействие на рынок

Активность, наступательность и предприимчивость

Нацеленность на конкретный финансовый результат (прибыль)

**Методы маркетинга:**

смета

реклама

персональные продажи

почтовое сообщение

связь с общественностью

финансирование

ценообразование

**Функции маркетинга:**

аналитическая

аналитическая

сбытовая

управления и контроля

**Цели маркетинга** характеризуют содержание маркетинговой деятельности организации на конкретный период времени.

Реализуются в показателях прибыли, объема продаж и доли рынка.

### **Различают цели маркетинга:**

**Активные** - воздействие на существующий спрос (стимулирование и регулирование спроса)

**Пассивные** – всестороннее изучение рынка, спроса вкусов потребностей

### **Система задач маркетинга:**

Комплексное изучение рынка, выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей

Планирование товарного ассортимента и цен

Разработка мер по совершенствованию производства товаров и услуг и наиболее полного удовлетворения спроса

Планирование и осуществление сбыта

Совершенствование управления маркетингом

**Управление маркетингом** предполагает анализ, планирование, организацию и контроль проведения мероприятий, рассчитанных на установление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения цели организации

**Основной целью** управления маркетингом является создание эффективной системы обеспечения необходимой прибыльности деятельности организации

**Задача** управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса в нужном для организации направлении

#### **Основные концепции управления маркетингом:**

Концепция совершенствования производства

Концепция совершенствования товара

Концепция сбыта (агрессивная продажа)

Концепция активного маркетинга

Концепция социально-этического маркетинга

**Комплекс управления маркетингом включает:**

**1. Аналитико-оценочные задачи:**

- сегментация рынка и выбор предпочтительных сегментов;
- изучение конкурентов;
- изучение соц.- культурной среды;
- анализ рынка и общеэкономических тенденций;
- оценка новых товаров и услуг;
- анализ и оценка собственной маркетинговой деятельности и возможностей

**2. Задачи по разработке маркетинговой стратегии и планирования:**

**Р а з р а б о т к а:**

- |                       |                                  |
|-----------------------|----------------------------------|
| -рекламной стратегии; | -ценовой стратегии;              |
| -стратегии сбыта;     | -маркетингового планирования;    |
| -товарной стратегии;  | -рыночной стратегии планирования |

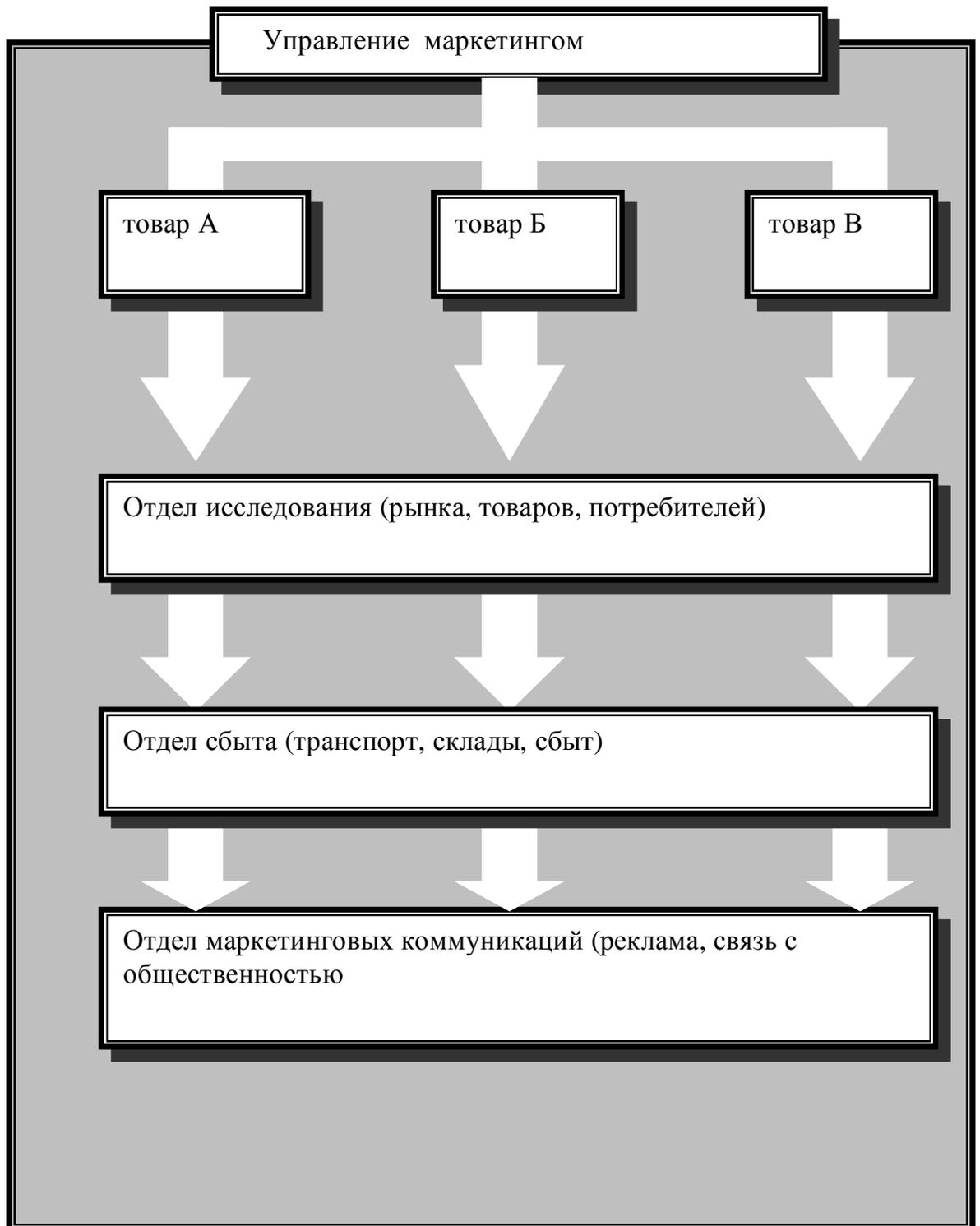
**3. Исполнительские задачи:**

- организация каналов товародвижения;
- организация сбыта;
- коммуникативные задачи (реклама, связь с общественностью, личные продажи);
- маркетинговый контроль

**4. Организация маркетинга:**

- создание и совершенствование организационной структуры маркетинга;
- информационное обеспечение управления маркетингом

## Принципиальная структура службы маркетинга



## **Тема 23. Особенности корпоративного управления**

**Корпоративное управление** – это процесс коллективного управления, реализуемый с помощью небольших групп специалистов различных сфер деятельности (команд), работающих совместно над решением тех или иных проблем, представляющих интерес для организации в целом или ее отдельного подразделения

**Характерные признаки:**

Состав групп (команд) подбирается под задачу и может меняться

Члены группы (команды) подбираются не только с учетом знаний, квалификаций, опыта, но и с учетом психологической совместимости, взаимопонимания, знания друг друга

Осознание единства общих и индивидуальных целей и интересов

Каждый член команды несет полную ответственность за определенный участок деятельности

Решение важнейших проблем принимается сообща. Лидеру принадлежит роль организатора и координатора совместной работы

## Виды корпоративного управления

### **Команды специалистов**

Реализуется на высшем уровне руководства организацией («топ – менеджмент»)

Особенности:

- важнейшие решения принимаются после всестороннего обсуждения совместно, остальные – ответственными по данным направлениям;
- свободный обмен информацией о положении дел и задачах;
- решения, принятые командой, являются обязательными для исполнения

### **Комитеты, советы**

Представляют собой совещательную консультативную группу, членами которой являются представители основных подразделений. Они могут быть временными или постоянными. Призваны разрабатывать рекомендации по решению проблем и осуществлять координацию смежных видов деятельности.

**Группы по совершенствованию деятельности подразделений, кружки качества, самоуправляемые бригады, целевые группы.**

## **Организация процесса корпоративного управления**

Предполагает:

### **Подбор людей, участников коллективного управления**

В зависимости от социально-психологических способностей выделяют типы людей:

- «Прометеи» (способности к творчеству);
- «Эрудиты» (обладают глубокими и всесторонними знаниями);
- «Систематизаторы фактов»;
- «Собиратели и регистраторы фактов»;
- «Труженики» (организаторы, исполнители)

### **Использование разнообразных методов коллективного принятия решений:**

- метод Дельфи (на основе прогнозов);
- метод «мозговой атаки» (выдвижение и анализ оригинальных идей);
- метод «инцидента» (обсуждение ведущей концепции);
- метод вопросника (обсуждение списка вопросов);
- метод «огонь по руководителю» (обсуждение решения, предложенного руководителем)

**Создание благоприятных условий для эффективной коллективной деятельности**

## Условия повышения эффективности корпоративного управления: **Ошибка!**

### Общие:

- наличие четких целей;
- оптимальный ритм и напряженность творческого процесса;
- оптимальное материальное и моральное стимулирование

### Организационные:

- оптимизация количественного и качественного состава участников коллективного управления;
- умелое ведение заседаний, совещаний групп, стимулирование активности их членов в обсуждении проблем;
- независимость участников обсуждений друг от друга и от руководителя;
- наличие параллельной творческой группы, решающей схожие задачи

### Персональные:

(социально-психологические и профессиональные качества  
руководителя, других членов группы):

- |                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| - профессионализм; | - коммуникабельность; |
| - лидерство;       | - ответственность     |
| - творчество;      |                       |

#### Типы руководителей:

- |                        |                |
|------------------------|----------------|
| - демократ;            | - диктатор;    |
| - организатор;         | - манипулятор; |
| - оптимист (пессимист) |                |

**Тема 24. Управление культурой, изменениями и развитием организации**

**Культура управления** – это совокупность материальных и духовных ценностей в сфере управленческой деятельности

**Организационная культура** – это философия и идеология управления, предположения. Ценностные ориентации, верования, ожидания и нормы, лежащие в основе взаимоотношений членов организации

**Виды организационной культуры:**

Субъективная

Формируется на основе разделяемых работниками ценностей, верований и ожиданий, а также группового восприятия организационного окружения

Объективная

Связана с видимыми внешними факторами, отражающими ценности, которых придерживается данная организация

## **Основные элементы культуры организации:**

**Культура условий труда** (санитарно гигиенических, психофизиологических, социально – психологических, эстетических)

**Культура средств труда и трудового процесса** (внедрение достижений науки и техники, автоматизация и компьютеризация, качество оборудования, выпускаемой продукции, дисциплина труда и т.д.)

**Культура межличностных отношений** (социально – психологический климат, коллективизм, взаимопомощь, отношение к клиентам, партнёрам и т.д.)

**Культура управления** (стиль и методы управления, профессионализм, гуманное отношение к людям, использование современной оргтехники, рациональная организация управленческого труда и т.д.)

**Культура работника** (поведение человека в организации, соблюдение этикета, нравственных норм, уровень образования и квалификации, отношение к труду, дисциплина труда и т.д.)

## Управление культурой организации – это, по сути, управление её развитием.

### Включает:

1. Предварительный анализ состояния и тенденций развития культуры

2. Определение проблем организационной культуры.

3. Исследования причин их возникновения и факторов, их обусловивших

4. Выдвижение гипотез, определяющих возможные пути, способы решения проблемы

5. Проверка гипотез проведение эксперимента

6. Анализ и интерпретация результатов проведённых экспериментов

7. Разработка механизмов реализации мероприятий по решению проблем

8. Реализация решений: проведение комплекса мероприятий по формированию элементов организационной культуры

9. Организация постоянного мониторинга организационной культуры, диагностика её состояния

**Обновление организации** – это процесс замены или дополнения её устаревших элементов новыми

**Процесс организационных изменений  
включает стадии:**

**1. Осознание ситуаций, потребности в изменениях.**

Необходимость изменений вначале осознается лишь отдельными, наиболее зрелыми, творческими людьми, чаще всего лидерами организации

**2. Осуществление преобразований: разрыв с прошлым и освоение нового.**

На этом этапе преобразования вызывают к жизни мощные конфликтующие силы, борьбу между старым и новым (теми, кто осознаёт необходимость перемен и теми, кто их отрицает)

**3. Адаптация к новому, его окончательное закрепление и начало активных действий.**

Происходят изменения в организационной структуре, кадровом составе организации, организационных отношениях и поведении людей

## Предпосылки успешного обновления организации:

### Идеологические:

- внедрение в сознание членов организации понимания необходимости перемен;
- формирование системы общих ценностей;
- формирование отношения к людям, как к главной творческой силе;
- создание в организации здорового морально-психологического климата

### Организационные:

- борьба с бюрократизмом;
- совершенствование организационной структуры;
- наличие четких целей и стратегий;
- внедрение эффективной системы мотивирования и стимулирования

### Информационные:

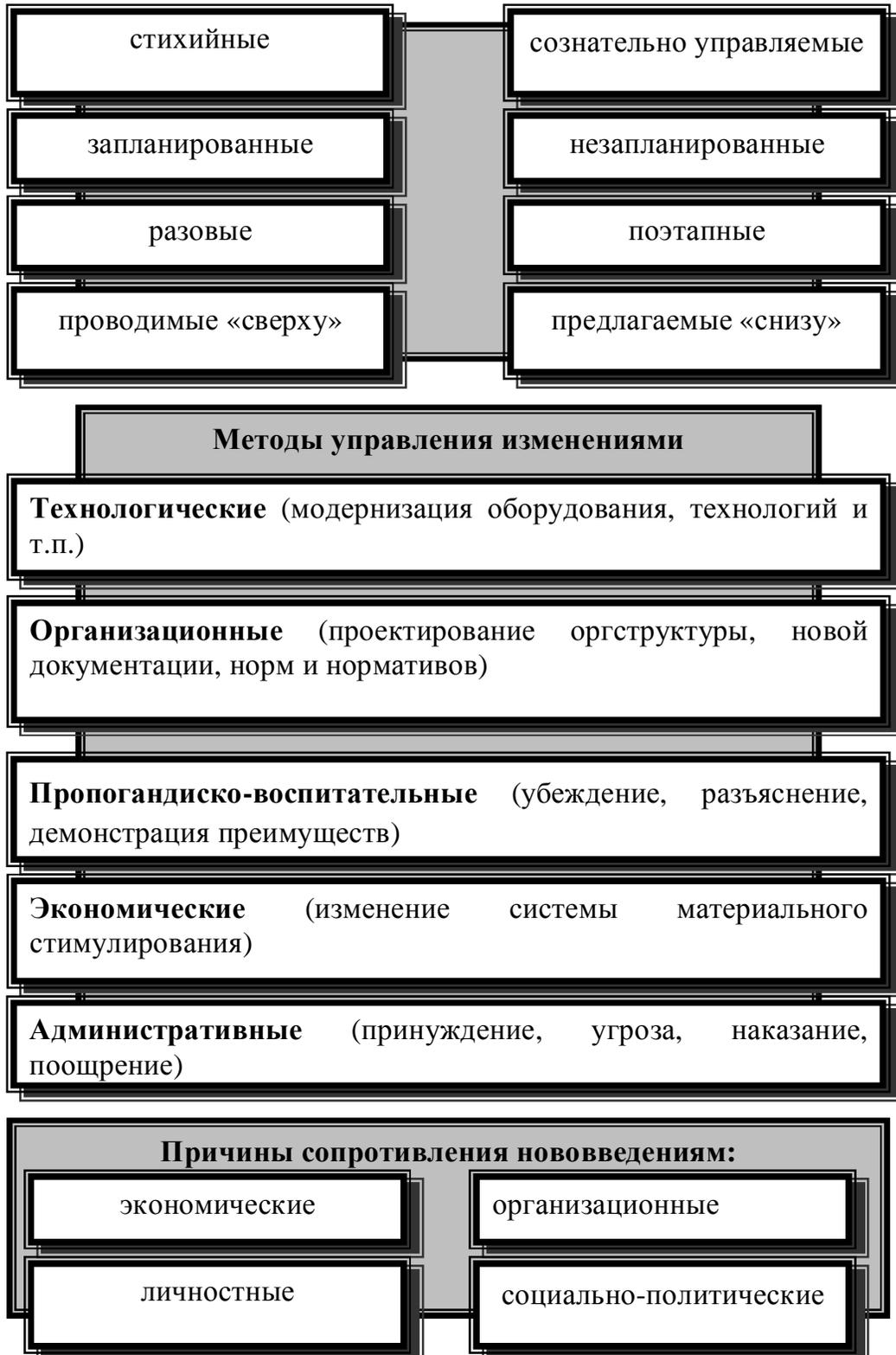
- формирование надежных каналов связи;
- обеспечение обратных связей

### Человеческие:

- вовлеченность в процесс изменений всего персонала;
- гарантии занятости высококлассных специалистов;
- повышение профессионализма персонала

### Материально-технические и финансовые

## Виды изменений в организации:



**Тема 25. Эффективность менеджмента и способы ее оценки**

**Эффективность управления - это:**

Один из основных показателей совершенства управления, определяемый посредством сопоставления результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение.

Характеристика степени управляемости организации, скорости и формы ее реагирования на принимаемые менеджером управленческие решения

Степень достижения управляющим органом поставленных целей и запланированных результатов

**Эффективность управления обусловлена:**

Управленческим потенциалом менеджмента (профессиональными и личными характеристиками менеджеров)

Организационной структурой управления

Схемами функционирующих в организации коммуникативных процессов

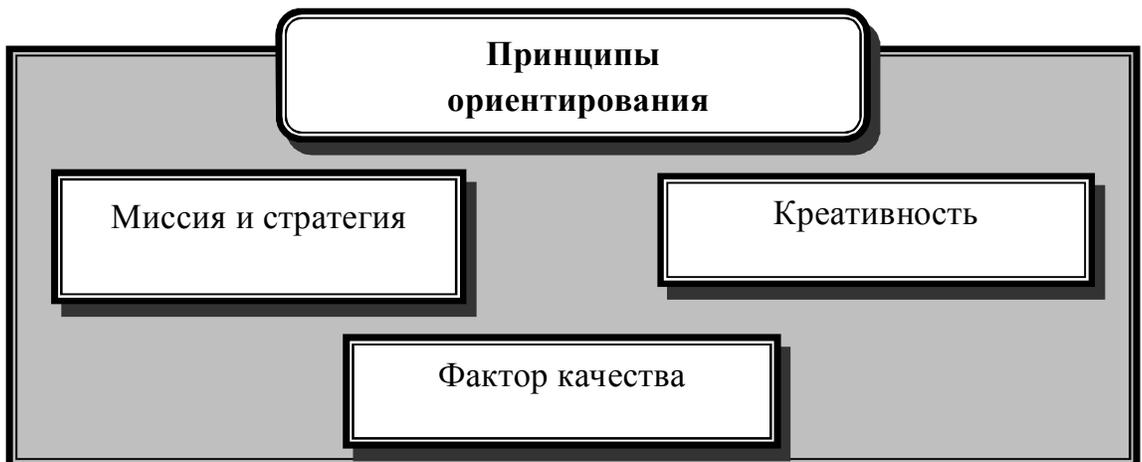
Стилем руководства организацией

Технологией управления (совокупностью функций; методов и форм управленческого воздействия)

Организационной культурой

Социально – психологическими факторами

## Принципы эффективного менеджмента



## **Основные подходы к оценке эффективности менеджмента:**

### **Экономические**

Предполагают соотношение результатов хозяйственной деятельности организации и затрат ресурсов на управление (например, полученной прибыли и затрат на управление)

### **Социальные**

Ориентируют на учет социальных результатов управленческой деятельности (например, морально–психологический климат, сплоченность трудового коллектива, ритмичность в работе, отсутствие деструктивных конфликтов и др.)

## **В оценке эффективности менеджмента следует учитывать:**

Эффективность менеджмента оценивается через результативность деятельности организации (степени достижения ее целей)

Конечный результат скрывает истинную роль управления в его достижении

Эффективность управления следует оценивать в комплексе различных подходов: как с экономической, так и с социальной точки зрения

Затраты на управление трудно выделить и учесть

## **Критерии и показатели эффективности управления:**

### **Эффективность производства:**

- объем производства;
- рентабельность;
- производительность труда;
- прибыль;
- фондоотдача;

### **Эффективность собственного управления:**

#### **1. Количественные критерии (характеризуют экономический эффект):**

- трудовые показатели (экономия живого труда в сфере управления – численность аппарата управления, трудозатраты на управление и др.)
- финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и др.);
- показатели экономии времени путем внедрения прогрессивных управленческих технологий.

#### **2. Качественные критерии (характеризуют социальную эффективность):**

- уровень квалификации менеджмента;
- обоснованность принимаемых решений;
- организационная культура;
- управляемость организации;
- удовлетворенность трудом;
- морально – психологический климат;
- сплоченность трудового коллектива;
- авторитет менеджмента организации;
- другие

## Эффективность деятельности менеджера обусловлена:

<b>Необходимыми личностными качествами</b>	<b>Ограничениями</b>
1. Способность управлять собой	Неумение управлять собой
2. Четкие ценности	Размытость личных ценностей
3. Четкие личные цели	Смутные личные цели
4. Продолжающееся саморазвитие	Остановленное саморазвитие
5. Хорошие навыки решения проблем	Недостаточность навыка решать проблемы
6. Творческий подход	Отсутствие (недостаток) творческого подхода
7. Умение влиять на окружающих	Неумение влиять на людей
8. Понимание особенностей управленческого труда	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
9. Способность руководить	Недостаток способности руководить
10. Умение обучать	Неумение обучать
11. Умение налаживать групповую работу	Низкая способность формировать коллектив (команду)

## Заключение

При всем разнообразии и специфике различных видов менеджмента, существуют его общие теоретические и методологические основы, изучение которых является важной составляющей профессиональной подготовки специалистов в области управления. Это обусловлено тем, что освоение технологии управленческой деятельности на уровне практических рекомендаций, технических приемов и обобщенного опыта необходимо, но крайне недостаточно.

Динамика жизни, сложность возникающих проблем, необходимость профессионализма управления требует изучения именно фундаментальных, теоретических основ менеджмента. Эти знания имеют универсальный характер применения, позволяют глубоко понимать возникающие проблемы управленческой деятельности, мыслить системно, перспективно. Фундаментальные знания не подвержены быстрому старению, формируют самостоятельное мышление и авторский подход к разрешению проблем.

Исторический опыт показывает, что менеджмент прошел эволюционный путь своего развития. Концепция современного менеджмента основывается на представлении об организации как открытой системе, функционирование которой обусловлено переменными факторами внешней среды, учет влияния которых обуславливает ее внутреннюю структуру и характер функционирования.

Вместе с тем важно учитывать, что менеджмент – молодая и развивающаяся наука управления. В условиях дальнейшего развития рыночных отношений, глобализации хозяйственной деятельности, развития научно-технического прогресса идет дальнейший процесс развития и углубления знания о менеджменте как науке.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М., 2000.
2. Веснин В.Г. Основы менеджмента: Учебник. – Изд. 3-е испр. и доп. – М., 2003.
3. Виханский В.Г., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М., 2003.
4. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя практика / Пер.с англ. – М., 1991.
5. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб., 2000.
6. Гончаров В.П. Менеджмент: Учебник. – Минск, 2003.
7. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента - М., 2004.
8. Ильенкова С.Д. и др. Социальный менеджмент: Учебник. – М., 1998.
9. Инновационный менеджмент: Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М., 2001.
10. Менеджмент организации: Учебник / Под ред. З.П. Румянцевой; Н.А. Соломатина. М., 1997.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.
12. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. – М., 2002.
13. Пачкан А.П. Основы практического менеджмента. – М., 2000.
14. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: Учебник. – Ростов - на Дону, 2002.
15. Словарь – справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М., 1996.
16. Фатхутдинов Р.А. Понятийный аппарат по менеджменту. – М., 1997.
17. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. – 4-е изд. – Минск, 2004
18. Шуванов В.И. Социальная психология менеджмента. – М., 1997.