



УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
ПОЛЕССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Авторы-составители:

Э.Ю. Смешек, А.А. Виноградова

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

*для подготовки студентов специальности
6-05-0831-01 "Водные биоресурсы и аквакультура",
слушателей факультета дополнительного образования*

Пояснительная записка
Конспект лекций
Практические занятия
Литература
Вопросы к зачету
Учебная программа дисциплины

Пинск
ПолесГУ
2022

Электронный
учебно-методический комплекс

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

**Рассмотрено и утверждено на заседании научно-методического
совета ПолесГУ _____ 20__ г., протокол № _____**

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета экономики и финансов

_____ Т.А.Ржевская

СОГЛАСОВАНО

**Заведующий кафедрой маркетинга и международного
менеджмента**

_____ Е.А.Гречишкина

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс предназначен для подготовки студентов общего высшего образования, для слушателей факультета дополнительного образования, и является документом, определяющим содержание обучения и устанавливающим требования к объему и уровню подготовки студентов по специальности 6-05-0831-01 "Водные биоресурсы и аквакультура".

Целью учебно-методического комплекса является формирование знаний, умений и профессиональных компетенций по управлению сельскохозяйственным производством, развитие и закрепление академических и социально-личностных компетенций.

Задачами курса являются:

- формирование у студентов комплекса знаний об управлении производством в сельском хозяйстве;
- изучение законов основных методических аспектов управления, закономерностей, принципов, целей и функций управления;
- знакомство с существующими методами управления;
- приобретение знаний по технологии принятия управленческих решений, организации и контролю их выполнения;
- формирования представления об организации управленческого труда;
- изучение работы с кадрами управления, методы их подбора и оценки.

Данная дисциплина охватывает изучение ключевых аспектов менеджмента как субъекта хозяйствования, в том числе роль и место менеджмента в современной организации, теоретические и прикладные аспекты построения организационной структуры предприятия, реализации функций менеджмента, основ делопроизводства и управления персоналом в соответствии с образовательным стандартом специальности.

Предметом учебной дисциплины "Основы менеджмента и делопроизводства" является изучение основных категорий менеджмента, таких как: функции, методы, организационная структура управления и др.

Теоретическая часть комплекса состоит из конспекта лекций и направлена на освоение студентами основных категорий менеджмента, и приобретение определённого объёма теоретических знаний. Практическая часть комплекса содержит задания для студентов и посвящена выработке навыков применения полученных теоретических знаний в профессиональной деятельности.

ЛЕКЦИИ

1. Введение в менеджмент. Эволюция менеджмента

1. Менеджмент как наука и практика управления людьми в организациях. Предмет и метод науки.
2. Управляющая и управляемая подсистемы.
3. Организация как система.
4. Внутренняя и внешняя среда организации.
5. Эволюция менеджмента.

2. Теоретические основы менеджмента

1. Принципы управления.
2. Цели управления.
3. Функции управления.

3. Методы управления

1. Экономические методы управления.
2. Административные (организационно-распорядительные) методы управления.
3. Социально-психологические методы управления.
4. Методика разработки должностной инструкции.

4. Организация управления на предприятии

1. Виды предприятий, особенности отраслевого менеджмента.
2. Организационные структуры: виды, факторы, методологические подходы.
3. Структура управления предприятием: звенья, уровни, анализ.

5. Управленческие решения в системе менеджмента

1. Сущность и значение управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений.
3. Природа процесса принятия решения.
4. Методы принятия управленческих решений.

6. Система управления кадрами и организация делопроизводства

1. Кадры управления и их роль в процессе управления предприятием. Понятие и классификация кадров управления, требования к ним.
2. Характер и содержание управленческого труда. Разработка личных творческих планов.
3. Сущность и принципы НОУТ. Планирование труда работников аппарата управления.
4. Классификация документов, реквизиты документа.

ТЕМА 1

ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- 1. Менеджмент как наука и практика управления людьми в организациях. Предмет и метод науки.**
- 2. Управляющая и управляемая подсистемы.**
- 3. Организация как система.**
- 4. Внутренняя и внешняя среда организации.**
- 5. Эволюция менеджмента.**

1. Менеджмент как наука и практика управления людьми в организациях. Предмет и метод науки

Понятие ”менеджмент“ стало использоваться в нашей стране в начале формирования в Республике Беларусь рыночных отношений. Понятие заимствовано из английского языка и отличается широкой трактовкой содержания.

Менеджмент – это и эффективное использование ресурсов, таких как капитал, здания, материалы и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью.

Менеджмент – это способ, манера общения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умелость и административные навыки, орган управления, административная единица, теория и практика управления.

Довольно часто менеджмент трактуется как управление в конкретной организации, как внутрифирменное управление.

Менеджмент – это система рациональной организации управления производственной деятельностью, направленная на эффективное достижение запланированных результатов, это область человеческого знания, помогающая осуществлять разумное и эффективное управление, это социальный слой людей, профессионально занимающихся управлением.

Менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, в науку в конце 19 века. Основные усилия менеджмента как науки направлены на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается наиболее эффективным.

Менеджмент как искусство требует не только систематического пополнения научных знаний, но и постоянного развития личностных качеств менеджера, его способностей применять полученные знания в нестандартных ситуациях реальной жизни, умения мотивировать подчиненных и т.п.



Рисунок 1.1 – Составляющие понятия ”менеджмент“

Менеджмент как функция реализуется посредством выполнения ряда управленческих действий. Развитие разделения труда привело к тому, что деятельность по управлению обособилась от производственной функции.

Менеджмент как процесс, представляет собой взаимосвязь таких основных функций как планирование, организация, мотивация и контроль, а также – коммуникация и принятие решения. Одной из важнейших характеристик современного менеджмента как совокупности профессионально подготовленных специалистов является ориентация на “команду”, которая рассматривается как ключевой ресурс ее эффективной деятельности.

Менеджмент нередко ассоциируется с аппаратом управления, его структурным составом, характером связей между звеньями и уровнями структуры управления, полномочиями и ответственностью работников, занимающих различные должности. Предметное многообразие менеджмента затрудняет его представление в виде четко сформулированных правил и рецептов деятельности.

Менеджмент в упрощенном понимании – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

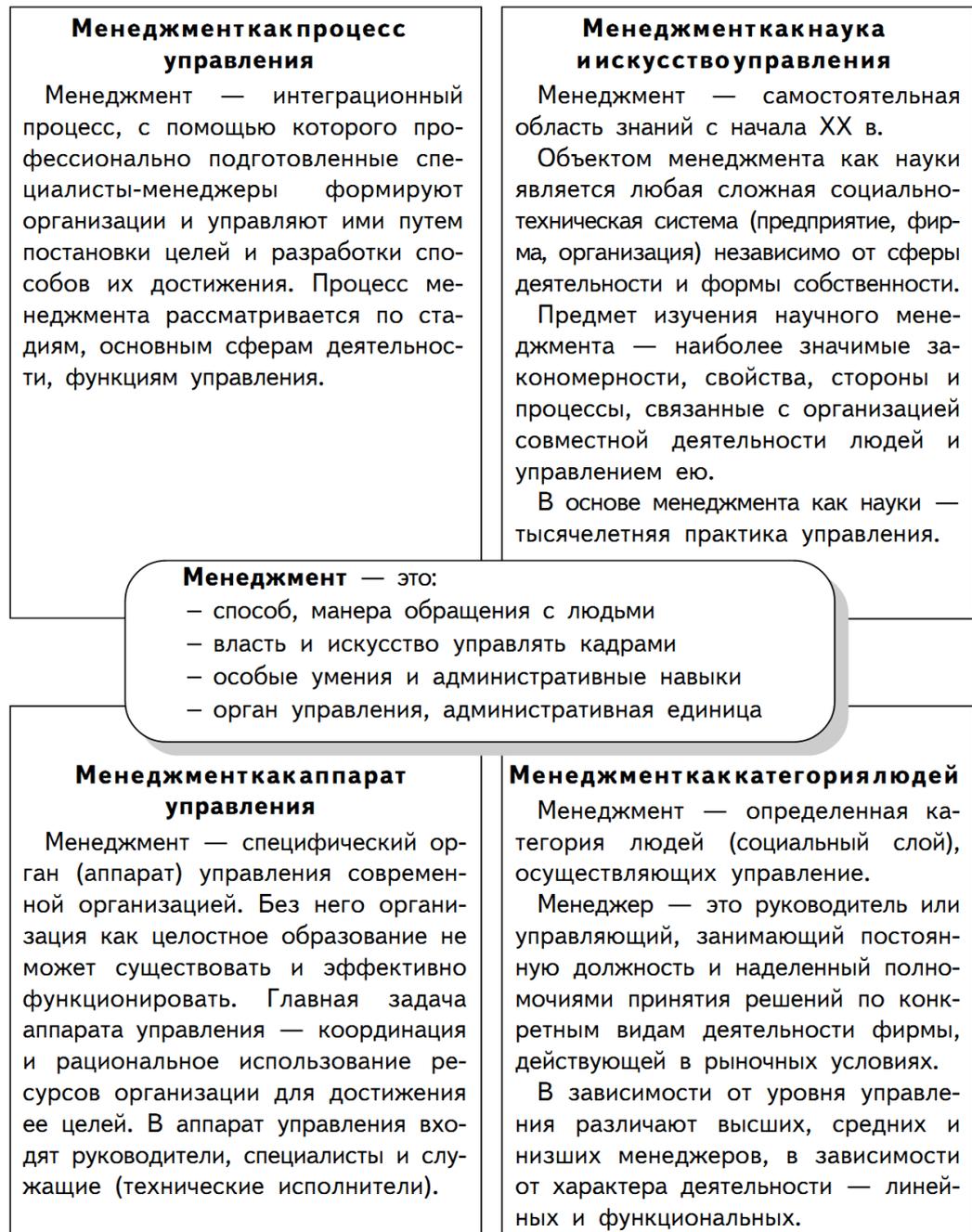


Рисунок 1.2 – Содержание менеджмента

Менеджмент можно рассматривать с точки зрения науки и практики управления.

Менеджмент как наука управления возникла на базе практической деятельности по управлению организациями и имеет свой предмет изучения, принципы, функции, методы, свои специфические проблемы и подходы к их решению.

Менеджмент как практика управления – это эмпирические навыки предыдущих поколений менеджеров и опыт, приобретенный в результате управленческой деятельности.

Организация – это сознательное объединение людей преследующих достижение общих целей.

Менеджмент играет важную роль в организации. Решая разные задачи по степени сложности, управление организацией является особым видом деятельности по целенаправленной координации действий персонала.

Менеджмент в организации неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. Особенности труда менеджеров вытекают из сущности управления как деятельности, направленной на постановку целей и объединение усилий множества людей для их своевременного и эффективного достижения. Выполняя эти функции, менеджеры непрерывно сталкиваются с проблемами, представляющими собой отклонение фактического состояния организации от заданного или желаемого. Это означает, что менеджеры должны не только вовремя выявлять проблемы, но и владеть методами их решения, иметь четкое представление о том, какие подходы надо применять в каждом конкретном случае.

Менеджмент представляет собой многоаспектное явление и охватывает происходящие процессы в организации, связанные как с её внутренней, так и с внешней средой. Роль менеджмента для организации в условиях рынка является определяющей. От него зависит успех. Значение менеджмента выходит за рамки отдельной организации и уровень менеджмента оказывает влияние на экономику страны в целом.

Менеджмент – управление в условиях рынка, рыночной экономики означает:

- ориентацию организации на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- выявление конечного результата деятельности организации или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

2. Управляющая и управляемая подсистемы

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение организацией, действующей в рыночных условиях хозяйствования, намеченных целей

путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов механизма управления.

Управление в широком смысле слова реализуется в рамках биосоциальных и технических систем и обеспечивает их сохранение и нормальное функционирование. Между управлением в социальных системах, с одной стороны и управлением в биологических и технических системах с другой стороны имеются существенные различия. Социальное управление – это управление людьми. Оно может осуществляться на уровне государства и общества, так и на уровне определенной группы людей. Его основная цель состоит в упорядочивании действий людей.

Управление в общем виде рассматривается как функция организованных систем различной природы (технических, биологических, социальных), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, режима деятельности, реализацию их программ и целей. Такое понятие ”управление“ позволяет выделить его важнейшую особенность в том, что она используется для управленческой деятельности человека в различных сферах – неживой и живой природе и социальной жизни.

Управляющая подсистема (субъект управления) – включает в себя совокупность специальных отделов и служб, а также непосредственно самих людей, которые осуществляют руководство организацией, отдавая распоряжения и приказы.

Управляемая подсистема (объект управления) – непосредственные работники организации, трудовой коллектив, товар, услуги, ресурсы и так далее, все то, на что направлен процесс управления.

Под **субъектом управления** понимается физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие. От субъекта управления необходимо отличать **субъект управленческой деятельности**. Последний может быть только физическим лицом, живым человеком.

Специфика субъекта определяет разные виды управления. Если субъектом управления выступает государство, то речь идет о государственном управлении. Там, где власть осуществляют жители населенных пунктов или административных территорий, функционирует местное самоуправление.

Объектами управления, то есть теми, на кого или на что направлено властное воздействие субъекта управления, могут выступать физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы.

В самом общем виде модель системы управления (менеджмента) может быть представлена в виде взаимодействия двух элементов. Первым элементом является *объект* управления (менеджмента) или управляемая часть системы, воспринимающая управленческое воздействие. В качестве второго элемента выступает *субъект* управления (менеджмента) или управляющая часть системы, оказывающая управленческое воздействие. В зависимости от конкретной ситуации субъект управления может рассматриваться и как объект управления по отношению к вышестоящему

звену системы (например, завуч является субъектом управления по отношению к учителям и объектом управления по отношению к директору образовательного учреждения).

Само же взаимодействие объекта и субъекта управления характеризуется как *процесс*, имеющий определенные ограничения и осуществляемый в соответствии с определенной *целью* (рисунок 1.3).

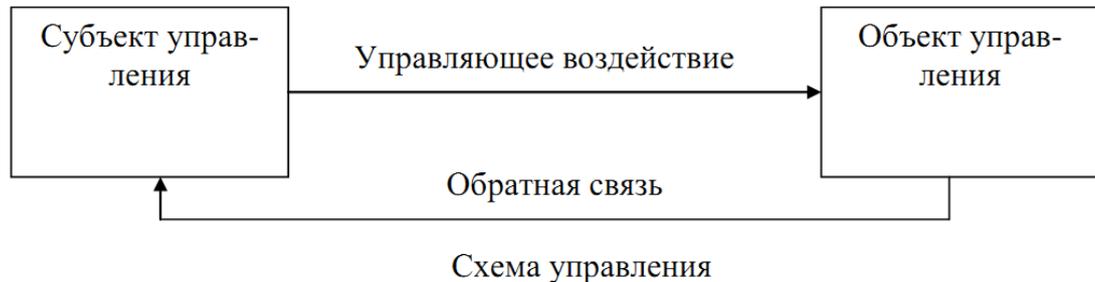


Рисунок 1.3 – Логика процесса управления

Объект управления – это то, чем управляют, т.е. отрасль, предприятие, подразделение и т.п.

Субъект управления – это то, что управляет, т.е. аппарат управления отраслью, предприятием, подразделением.

Между субъектом и объектом управления существуют прямые и обратные связи. Прямая связь – это команда, поступающая от субъекта к объекту управления. Обратная связь – это информация, поступающая от объекта к субъекту управления, об исполнении команд и состоянии объекта управления.

Характерная особенность предприятия (организации) заключается в том, что и субъектом, и объектом управления являются люди.

Следовательно, предприятие (организацию) можно рассматривать как социальную систему управления, а отношения управления, складывающиеся в этой системе, – как часть производственных отношений.

В социальной системе управления объект управления часто называют управляемой подсистемой, субъект – управляющей подсистемой. Социальную систему управления характеризует ряд общих условий. Прежде всего, управляемая система обладает способностью изменять свои параметры (или свойства) под воздействием управляющей системы. Для эффективного управления необходимы критерии и показатели, наиболее полно отражающие важнейшие параметры деятельности объекта управления. Например, для предприятия такими показателями могут быть численность персонала, объем реализованной продукции, прибыль, рентабельность и др.

Субъект управления воздействует на объект в соответствии с определенной целью. Для этого управляющая подсистема должна предвидеть состояние объекта управления после этого воздействия. Для ориентации на определенную цель субъекту управления должна поступать информация о состоянии объекта после воздействия, т.е. в системе управления должны

быть четко организованы прямые и обратные связи. И наконец, любая экономическая система управления должна располагать определенными материальными, трудовыми, финансовыми и другими ресурсами. Названные элементы, взаимодействуя, образуют управляемую систему.

3. Организация как система

Объектом управления в менеджменте является организация. Она служит причиной, обуславливающей существование самого менеджмента. Все менеджеры работают в организациях.

В общем случае под **организацией** понимается группа людей, соответствующая некоторым обязательным требованиям.

Чтобы группу назвать и воспринимать как организацию необходимо: наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы; существование, по крайней мере, одной цели (желаемого конечного состояния или результата), которые принимаются всеми членами данной группы; согласие членов этой группы намеренно работать вместе, чтобы достичь значимой для всех цели (целей).

Организации могут быть формальными и неформальными.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или нескольких общих целей.

Понятие сознательной координации в менеджменте всегда ассоциируется с организационной структурой, регламентирующей определенные правила во взаимоотношениях членов группы в процессе совместной работы для достижения целей организации. Поэтому **формальную организацию** можно определить также как группу людей, осуществляющую совместную деятельность в рамках преднамеренно созданной структуры для достижения желаемого результата (целей).

Неформальные организации также представляют группы людей. Они возникают в результате межличностных отношений спонтанно, когда люди в таких группах вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением очень маленьких.

Различают простые и сложные организации. Простые организации имеют одну цель, сложные организации — две и более целей. Формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими одну цель. В силу этого в рамках менеджмента рассматривается управление сложными организациями. Сложные организации обязательно имеют некоторую совокупность взаимосвязанных целей.

Примерами сложных организаций могут быть высшее учебное заведение и промышленное предприятие.

Сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенную совокупность взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех

таких организаций характеристики.

В качестве общих характеристик рассматриваются: ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда и необходимость управления.

Ресурсы представляют предмет труда и характеризуют организацию. В общем случае цели всякой организации определяют достижение ею желаемых результатов путем использования и преобразования определенных ресурсов.

Основными ресурсами, используемыми организацией, являются: люди (человеческие ресурсы), капитал (финансовые ресурсы), материалы (материальные ресурсы), технологии и информация.

Взаимосвязь с внешней средой является для организации одной из самых значимых ее характеристик. Внешняя среда, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров организации. Организация в процессе своей деятельности стремится использовать возможности внешней среды для достижения своих целей. При этом сами цели также отражают взаимосвязь организации с внешней средой.

Понятие **внешняя среда** включает факторы, оказывающие влияние на деятельность и успех организации. В числе таких факторов могут быть: экономические условия, потребители, профсоюзы, правительственные решения, законодательство, конкуренты, система ценностей в обществе, общественные взгляды, техника и технология (общий уровень научно-технического прогресса) и другие факторы. Организации полностью зависимы от внешней среды в отношении факторов, определяющих общие условия хозяйствования, ресурсы и потребителей.

Разделение труда служит самой очевидной характеристикой организации. Даже два человека, работая вместе для достижения одной цели, должны делить работу между собой, тем более в сложной организации.

Разделение всей работы на составляющие ее компоненты по выполняемым функциям называют горизонтальным разделением труда. Примерами горизонтального разделения труда на производственном предприятии являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы организация добилась поставленных целей.

Пример. Структура и подразделения высшего учебного заведения. Университет или институт имеет кафедры, лаборатории, библиотеку и другие подразделения, обеспечивающие подготовку специалистов с высшим образованием по определенному профилю и проведение научных исследований.

Необходимость управления в организации также является ее общей характеристикой. Если работа в организации делится между ее членами на составные части, связанные с решением конкретных задач, то кто-то должен координировать совместную работу группы при выполнении этих задач для достижения общего успеха. Такая координация осуществляется посредством

вертикального разделения труда. Деятельность по координированию работы других людей при достижении целей организации и составляет сущность управления.

Таким образом, в организации существуют две внутренние органически связанные системы разделения труда: горизонтальное разделение труда, отражающее функциональное разделение труда на компоненты (составляющие части общей деятельности), и вертикальное разделение труда, которое определяет работу по управлению организацией (координированию действий всех сотрудников организации).

4. Внутренняя и внешняя среда организации

Внутренняя среда организации представляет собой органичное сочетание таких составляющих как технология, персонал, структура, задачи и цели. Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации.

Целями называют конкретные конечные состояния организации или желаемый результат ее деятельности, которого стремится добиться группа людей (администрация и персонал), работая вместе.

Цели разрабатываются руководством (высшим звеном управления) в ходе планирования деятельности организации и доводятся ее членам. Этот процесс является эффективным механизмом координирования работ в организации для достижения желаемого результата, так как он дает возможность ее членам (администрации и персоналу в целом) знать, к чему они должны стремиться в настоящем и будущем. Сложные организации, как правило, имеют много целей.

Разнообразие целей сложной организации является их общей характеристикой.

Структура организации. Подразделения создаются в организации (как правило) для обеспечения работ в конкретных функциональных областях. Понятие функциональная область относится к работе, которую выполняет подразделение для достижения целей организации в целом (например, маркетинг, производство, планирование финансов, обучение кадров и т.п.).

Структура организации может быть представлена как совокупность и логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей ее деятельности, определяемые в форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Задачи организации и их характеристики. Одним из основных направлений конкретного разделения работ в организации является формулирование задач.

Задача определяет предписанную работу (часть работы или совокупность работ), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задачи

предписываются не работнику персонально, а его должности (или подразделению). Каждая должность организации включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Характеристики задач предусматривают их разделение по выполняемой работе. Традиционно такое деление предусматривает три категории: работа с людьми, работа с предметами (машины, сырье, инструменты), работа с информацией. Кроме того, в качестве общих характеристик задач могут использоваться: частота повторения конкретной задачи и время, необходимое для ее выполнения.

Технология. В общем случае технологию можно рассматривать как средство преобразования определенных ресурсов (сырье, материалы, информация, люди) в желаемые продукты и услуги. Люис Дейвис предложил более подробную формулировку, отражающую современное представление о технологии: Технология представляет сочетание (совокупность) квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях

В более узком понимании технологию можно представить как процесс, с помощью которого исходные материальные ресурсы, поступающие на его вход, преобразуются в желаемый продукт на выходе. В этом случае технологию правомерно определить как конкретный способ, который позволяет осуществить такое преобразование.

Люди. Необходимо помнить, что организация, руководители и подчиненные не что иное, как группы людей. Никакая технология не может быть полезной, и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются важнейшим ресурсом и внутренней переменной организации. Поэтому люди являются центральным фактором любой модели управления (рисунок 1.4).

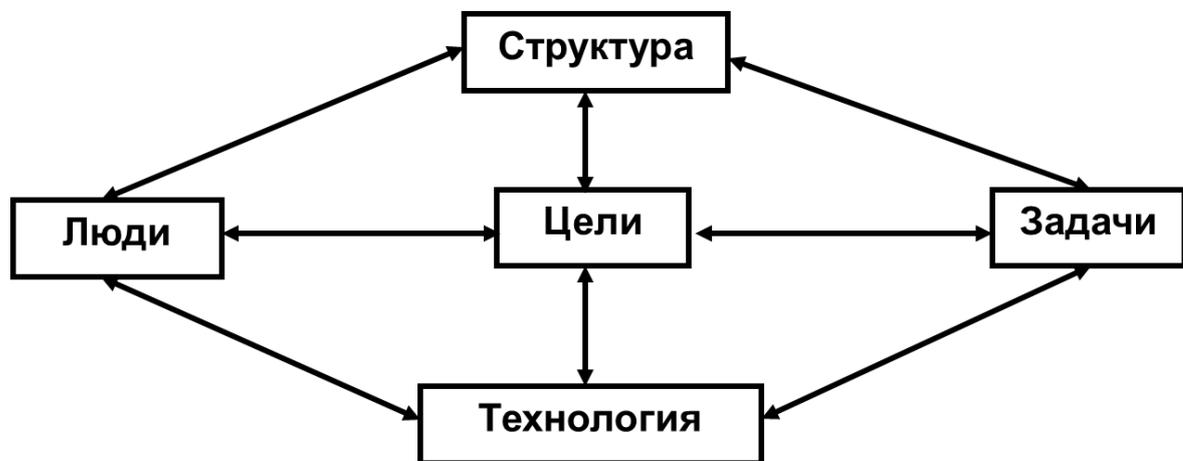


Рисунок 1.4 – Взаимосвязь внутренних переменных организации

Представление о необходимости учитывать внешние по отношению к

организации факторы (внешние силы воздействия на деятельность организации) появилось в конце 50-х годов XX века в связи с развитием системного подхода к организации, которую стали рассматривать как открытую систему, действующую во внешней среде.

Определение и основные характеристики внешней среды

Окружающая организацию среда имеет множество факторов, учесть которые в полном объеме практически невозможно. Кроме того, не все факторы внешней среды в равной степени оказывают влияние на результаты деятельности организаций. Поэтому естественно, что необходимо ограничить понятие внешней среды для организации только теми факторами, которые существенно влияют на ее успех. В этом случае внешнюю среду организации можно определить следующим образом:

Внешняя среда организации определяется как факторы ее внешнего окружения, которые имеют непосредственное отношение к функционированию организации (рисунок 1.5).

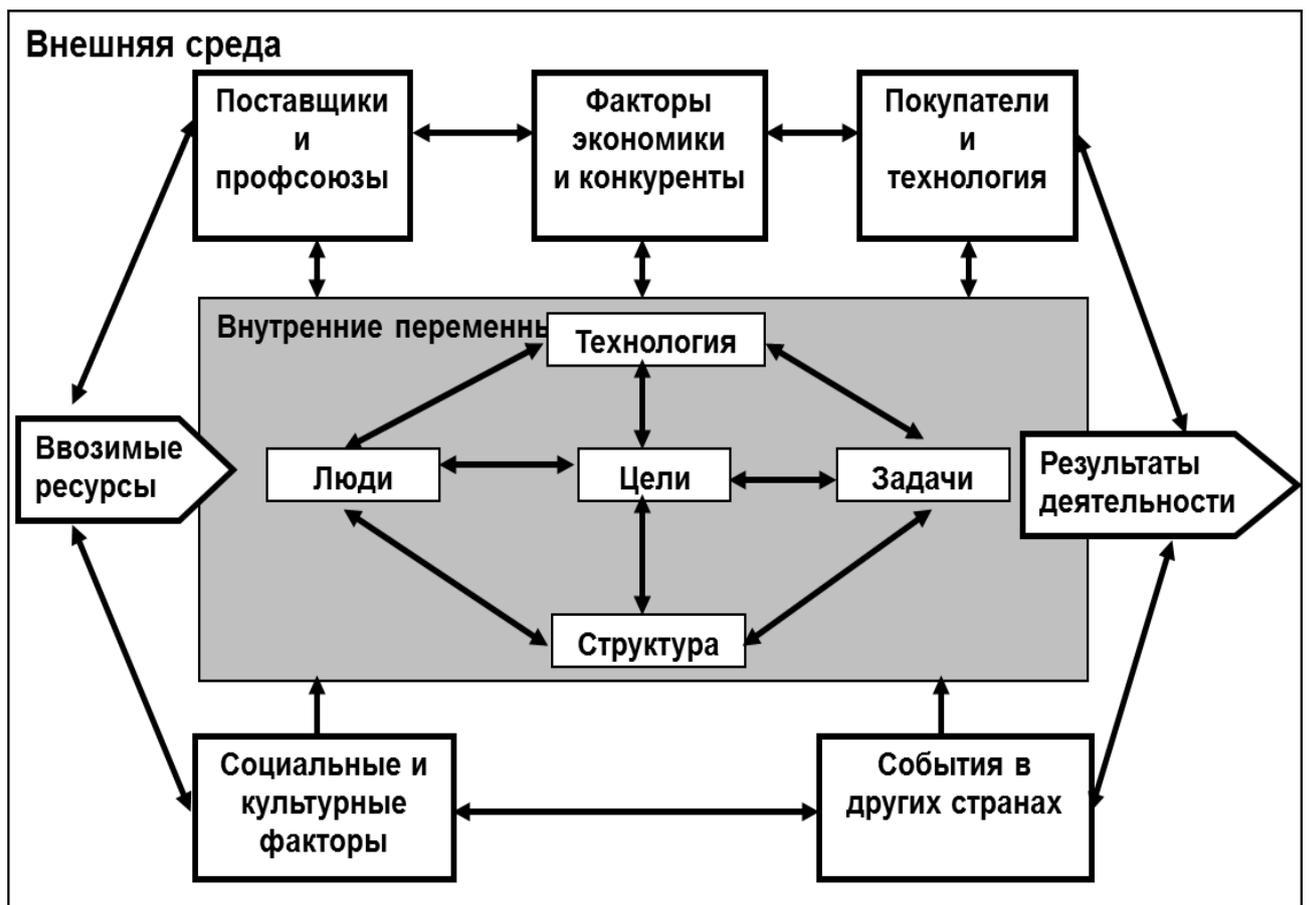


Рисунок 1.5 – Модель влияния непредвиденных обстоятельств (изменения факторов внешней среды) на организацию

Основные характеристики внешней среды.

В менеджменте принято учитывать следующие характеристики внешней среды: взаимосвязь факторов внешней среды, сложность внешней среды, подвижность внешней среды, неопределенность внешней среды.

Взаимосвязь факторов внешней среды определяет уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Известно, что изменение одной внутренней переменной может влиять на другие переменные, так и изменение одного фактора внешней среды может обуславливать изменение других.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого учитываемого фактора.

Подвижность среды характеризует скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследования указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Неопределенность внешней среды характеризуется количеством информации, которой располагает организация или конкретное лицо по поводу конкретного фактора, а также степенью уверенности в достоверности этой информации.

Влияние внешней среды проявляется через воздействие ее факторов на результаты деятельности организации. Одним из способов определения факторов внешней среды для облегчения их учета является разделение этих факторов на две основные группы:

- среда прямого воздействия;
- среда косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на хозяйственную деятельность организации и испытывают на себе прямое влияние организации. К таким факторам относят: поставщиков, потребителей, конкурентов и т.д.

Потребители. Любая организация в рыночных условиях ориентируется в своей деятельности на обеспечение потребностей потребителей, изготавливая такие товары и услуги, на которые существует неудовлетворенный спрос. Организация может воздействовать на формирование спроса и запросов потребителей с помощью рекламных кампаний, предоставления дополнительных услуг, привлекательного предложения.

Конкуренты. Конкуренция заставляет организацию постоянно совершенствовать свою производственно-реализационную деятельность с целью достижения необходимого уровня конкурентоспособности. Улучшение экономических, технологических и других характеристик собственной продукции в свою очередь существенно влияет на рыночные позиции конкурентов.

Поставщики. Поставщики обеспечивают организацию необходимыми ресурсами. При этом несвоевременные поставки, повышение цен на ресурсы, несоблюдение требований поставщиками снижает эффективность деятельности организации. Организация может использовать диверсифицированный подход к поставщикам, и таким образом защищать себя от некоторых рисков, а также иметь возможность выдвигать им определенные условия.

Товары-заменители. Это группа товаров и услуг, для которых рост цены на один из них приведет к увеличению спроса на другие, например: чай и кофе, говядина и свинина, и так далее. Наличие товаров заменителей на рынке неизбежно влечет за собой увеличение конкуренции, ограничивает прибыль участников рынка и заставляет их сдерживать цены.

Товары-новинки – это товары, ранее не существовавшие на рынке, создание которых потребовало разработки новых технологий, новых материалов. Выпуск их на рынок предполагает новый полезный эффект для клиентов. На долю таких товаров, как правило, приходится незначительная часть всех новых продуктов организации, поскольку их выпуск и внедрение связаны с большим риском. Новые продукты являются жизненной силой любого предприятия. С их помощью не только укрепляются позиции на уже освоенных рыночных сегментах, но и завоевываются новые. Новинки, появившиеся у конкурентов, являются очень тревожным сигналом для организации.

Стейкхолдеры – лица и организации, проявляющие реальный или потенциальный интерес к нашей фирме или оказывающие влияние на её способность достигать поставленных целей. К ним относятся: акционеры, банки, местное население, местные органы власти, налоговые органы, средства массовой информации.

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут не оказывать непосредственного (прямого) воздействия на деятельность организации, но сказываются на ее результатах. К этим факторам относят: состояние экономики, научно-технический прогресс, социальные, культурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Политические факторы – политическая стабильность в государстве, региональные политические интересы, межнациональные отношения, отношение правительства к предпринимательству, политическая активность, характер политической борьбы и так далее.

Экономические факторы – уровень и темпы инфляции, рост или спад производства, колебания курса национальной валюты, налогообложение, условия получения кредита и процентная банковская ставка, уровень динамики цен, распределение прибыли, спрос покупателей, платежеспособность контрагентов и так далее.

Социальные факторы – уровень культуры в стране, состояние социального обеспечения граждан, доходы на душу населения, социальная стабильность, развитие науки, динамика численности населения, половозрастной состав, тенденции уровня рождаемости и смертности, уровень образования и доходов и так далее.

Технические факторы – открытия, изобретения, обуславливающие изменение представлений о наилучшем способе использования определенного ресурса, изготовления продукции, удовлетворения

потребностей.

Экологические факторы – состояние природных ресурсов, требования природоохранного законодательства и так далее.

5. Эволюция менеджмента

Менеджмент – это социально-гуманитарная наука. Кроме того, менеджмент наука прикладная, т.к. вооружает реальную практику приемами и навыками. На формирование менеджмента как науки повлияли достижения таких дисциплин как: психология, психофизиология, социология, общественные науки.

Под научными основами управления понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления, а точнее, обеспечение практики менеджмента научными рекомендациями.

Первым этапом методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Затем была обоснована необходимость систематического использования стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда и росте объема производства. Авторы работ по научному управлению выдвинули и обосновали следующие научные положения:

- использование научного анализа для определения наилучших способов достижения целей и решения конкретных задач;
- важность отбора работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных задач, и обеспечение их обучения;
- необходимость обеспечения работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

В зарубежной науке управления сложились четыре важнейшие концепции, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления.

Это концепции:

- научного управления;
- административного управления;
- управления с позиций психологии и человеческих отношений;
- управления с позиций науки о поведении.

Концепция научного управления получила развитие в США с начала XX в. Ее основоположником был Ф. Тейлор, книгу которого (“Принципы научного управления”) считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования.

Ф. Тейлор считал менеджмент истинной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов от деления планирования от фактического выполнения самой работы. Ф. Тейлор сформулировал важный

вывод о том, что работа по управлению – это определенная специальность и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований, и было доказано, что методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике деятельности организаций для достижения намеченных целей.

Авторы концепции научного управления посвящали свои исследования в основном проблемам управления производством и, в частности, вопросам повышения эффективности производства.

Концепция административного управления была направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции в 20-е гг. было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерархичности). При этом организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается за счет внутрифирменной рационализации деятельности, без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией можно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей. Эта концепция получила также название классической школы управления.

Согласно концепции одного из представителей классической школы теории А. Файоля, “управлять – это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать”. Это высказывание ученого относится к 1923 г., когда теория управления только начинала развиваться. А. Файоль рассматривал управление (в его терминологии – администрирование) как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности наиболее эффективно, оптимально используя ресурсы и возможности фирмы. Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоит в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование, организация, контроль. Ему принадлежит также разработка принципов построения структуры организации и управления производством.

Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как “обеспечение выполнения работы с помощью других лиц”. Исследования, проведенные психологом А. Маслоу, показали, что мотивами поступков людей являются не экономические силы, как считали сторонники концепции научного управления, а различные потребности, которые не могут быть удовлетворены в денежном выражении. Речь шла о том, что производительность труда рабочих могла повышаться не столько в связи с увеличением зарплаты, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами,

повышения удовлетворенности рабочих своим трудом и отношениями в коллективе. Эта концепция, получившая наибольшее распространение в 30-50-е гг., была основана на важнейшем положении о том, что применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работников результатами своего труда является основой повышения вследствие этого его производительности.

Концепция управления с позиций науки о поведении – это современная теория, получившая развитие в 60-е гг. Ее основное кредо – повышение эффективности организации в результате повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Отсюда – исследование различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства; изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Основной целью этой концепции является стремление оказать помощь работнику в создании своих собственных возможностей на основе применения положений поведенческих наук к построению и управлению организациями.

Современная зарубежная наука управления представлена самыми различными течениями, школами, направлениями, концепциями, которые часто несовместимы друг с другом. В ней отсутствуют внутреннее единство, логическая связь. Но все эти направления, концепции, взгляды отличает стремление соединить научное исследование организационно-технических проблем управления отдельными предприятиями с решением коренных проблем рыночной системы хозяйствования: достижения стабильности экономического развития, преодоления социально-экономических конфликтов. Отсюда стремление повысить практическую значимость теоретических исследований в области менеджмента, переориентировать теорию управления в направлении практики управленческой деятельности, в области разработки принципов, дающих возможность практически решать в определенных условиях организационные проблемы. Ориентация теоретических исследований на область управления производством и другими сферами деятельности на уровне отдельных фирм была и остается основополагающей тенденцией развития зарубежной теории управления.

Менеджмент как наука управления стремится найти и разработать средства и методы, которые способствовали бы наиболее эффективному достижению целей организации, повышению производительности труда и рентабельности производства, исходя из сложившихся условий во внутренней и внешней среде. Это обусловило появление и развитие в современных условиях новых подходов к управлению, ориентированных на решение проблем управления в крупных промышленных фирмах, международных по сфере деятельности – транснациональных корпорациях.

Выделяют следующие подходы к управлению, которые получили развитие в современных условиях:

1. системный;

2. процессный;
3. ситуационный.

Системный подход. Теория систем впервые применена в точных науках и технике. В 50-х годах теория была использована и в менеджменте.

Существуют открытые и закрытые системы (рисунок 1.6).

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают извне. Открытая система должна иметь способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде, чтобы продолжать свое функционирование.

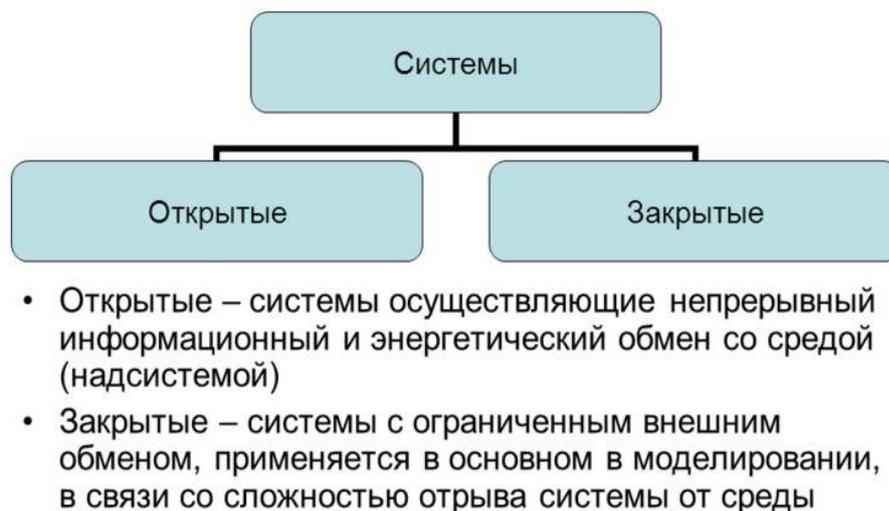


Рисунок 1.6 – Классификация систем по характеру взаимоотношений со средой

Системный подход – комплексное изучение явления или процесса как единого целого с позиций системного анализа, т. е. уточнение сложной проблемы и её структуризация в серию задач, решаемых с помощью экономико-математических методов, нахождение критериев их решения, детализация целей, конструирование эффективной организации для достижения целей.

Системный подход позволяет устранить главный недостаток подходов различных школ управления, который заключается в том, что они сосредотачивают внимание на каком-то одном важном элементе. Системный подход означает анализ не в отдельности, а в системе, т.е. определенной связи элементов этой системы.

Методы системного анализа были впервые разработаны и применены в США для отбора и планирования систем вооружения, в связи с анализом военно-политических целей США. Позже эти методы применялись в государственных учреждениях и крупных фирмах США.

Системный анализ включает:

- анализ и описание принципов построения и работы системы в целом;
- анализ особенностей всех компонентов системы, их взаимозависимостей и внутреннего строения;
- установление сходства и различия изучаемой системы и других систем;
- перенос по определенным правилам свойств модели на свойства изучаемой системы.

Применение системного подхода повышает эффективность организации и управления сложными системами, к которым относится и коммерческая деятельность.

Перечисленные черты вызывают неизбежность применения системного подхода, поскольку, на наш взгляд, только на его основе можно обеспечить качество управленческих решений.

Системный подход – это методология исследования объектов как систем.

Как комплексная методология процесса познания и анализа систем системный подход характеризуется следующими основными признаками:

- исследуемый объект оценивается как единое целое независимо от рассматриваемой точки зрения;
- решение частных проблем подчиняется решению проблем, общих для всей системы;
- познание объекта не ограничивается только механизмом функционирования, а расширяется до выявления внутренних закономерностей развития объекта;
- элементы системы, имеющие второстепенное значение в одних условиях, могут оказаться существенными при изменении обстоятельств.

Главные принципы системного подхода:

- единство – система рассматривается как единое целое и как совокупность частей;
- целостность – элементы могут быть разной направленности, но они одновременно совместимы;
- динамичность – способность системы к изменению состояния под воздействием направленных или случайных факторов;
- взаимозависимость системы и среды, т.е. система проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой;
- иерархичность – т.е. ранжирование частей, каждый элемент системы рассматривается как подсистема, а сама система – как элемент более сложной системы;
- организованность – приведение в порядок составных частей и объединяющих их связей;

– множественность состояний и описания системы – построение различных моделей, каждая из которых описывает определенное состояние системы;

– декомпозиция – возможность расчленения объекта на составные части, каждая из которых имеет цели, вытекающие из общей цели системы.

Применение системного подхода положило начало новому способу мышления по отношению к организации и управлению. Организация стала пониматься как система – некая ценность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого, все части взаимосвязаны. Организация – открытая система, т.е. она взаимодействует с внешней средой, которая в значительной степени определяет выживаемость организации.

Ситуационный подход. Ситуативный подход разработан в конце 60-х годов. В центре этого подхода конкретная ситуация, т.е. набор обстоятельств, с которыми сталкивается организация в процессе своего функционирования. Управление этой ситуацией осуществляется путем выделения наиболее важных в конкретных обстоятельствах переменных. Ситуативный подход не содержит предписываемых руководств для эффективного управления организацией. Это способ мышления о проблемах организации и их решения.

Суть ситуативного подхода заключается в том, что в каждом случае принятые решения, управление должно концентрироваться на ситуативных различиях между организациями и внутри их самих, определяя и выделяя значимые для данной ситуации конкретные ситуационные факторы (внутренние и внешние), определяющие эффективность деятельности конкретной организации. Ключевым элементом действия руководителя является правильная интерпретация конкретной ситуации, определение соответствующих ситуационных факторов и их влияния на успех или неудач организации. Главный тезис сторонников ситуативного подхода к менеджменту тот, что “лучшего способа” управления, пригодного во всех ситуациях, не существует.

Процессный подход. Процессный подход в управлении возник уже в 20-е годы прошлого века, но развитие получил только во второй половине 50-х годов. Это подход рассматривает управление как единый процесс, представляющий непрерывную последовательность взаимосвязанных управленческих функций (планирование, организация, стимулирование и контроль). Каждая управленческая функция также представляет процесс, который состоит из серии взаимосвязанных действий.

ТЕМА 2

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Принципы управления.

2. Цели управления.

3. Функции управления.

1. Принципы управления

Принципы менеджмента – основные правила деятельности организации для достижения поставленной цели.

Требования к принципам менеджмента: объективность, обязательность следования, системность, признанность.

Начало формированию системы принципов управления положили труды Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эммерсона, Г. Форда.

Так, Ф. Тейлор разработал принципы организации труда рабочих, Г. Эмерсон — 12 принципов производительности, Г. Форд — принципы организации конвейерной сборки, Существенный вклад в разработку принципов менеджмента внесли также М. Вебер, Л. Урвик, П. Друкер и др.

Принципы менеджмента делятся на три группы:

1. Общие и структурно-функциональные принципы управления производством.

2. Принципы, определяющие взаимоотношения в коллективе (принципы управления людьми).

3. Принципы, способствующие формированию личности менеджера-руководителя.

В числе принципов первой группы можно назвать: прибыльность, маркетинговый менеджмент, структуры управления (линейная, функциональная) плановости, научной организации труда, компьютеризации. Плановость в рыночной экономике основывается на экономической свободе товаропроизводителя и экономическом самоопределении личности. Принципы наученной организации труда, инноваций и структурных изменений основываются на законе рыночной конкуренции.

Вторая группа принципов связана с отношениями между руководителями различных рангов и членами производственных коллективов организации. Ориентация на человека является основой менеджмента. Стратегия взаимоотношений под общим понятием человеческого фактора (человеческих отношений) включает:

– партнерство между руководителем (менеджером) и руководимым им коллективом;

– целевая установка на создание менеджером лучших условий труда;

– делегирование полномочий (децентрализация управления);

– отказ от привилегий;

– расширение сфер общения с подчиненными;

– экономические, моральные, социальные поощрения.

Партнерство – замена жестких отношений подчиненности отношениями доверия.

Делегирование (децентрализация) – передача прав подчиненным самостоятельно принимать решения на более низком уровне подчиненности.

Лучшие условия – создание хорошего микроклимата, сохранять социальные, моральные и культурные ценности на предприятии.

Моральные принципы лежат в основе повышения производительности труда.

Третья группа принципов связана с формированием личности и имеет большую социально-педагогическую значимость. Это базисная группа принципов в плане функционирования первых двух. Обеспечить выполнение первых двух групп принципов невозможно без хорошо подготовленного, обладающего соответствующими качествами руководителя. А поэтому принцип подготовки кадров в менеджменте имеет первостепенное значение.

2. Цели управления

Одной из главных задач любого управления является целеполагание или целепостановка, ради достижения которых формируется, организуется деятельность организации как целостной системы. **Целеполагание** как исходный момент в деятельности руководителя означает выбор ориентира, определяющего направление движения или направленность действий.

В менеджменте под **целью** понимается идеальное или желательное состояние объекта управления. Желаемое дает необходимое в содержании цели управления, которое является главным ее элементом, определяющим значительность цели, ее объективность, организационную силу.

Целепостановка как базовый элемент управления предполагает последовательность этапов:

- 1) определение перечня принципиально возможных целей;
- 2) сужение перечня до более конкретного списка реальных целей, выбор одной цели и ее формирование;
- 3) выявление подцелей, их формирование и постановка как целевых задач.

При этом очень важно выявить перечень нужных функций управления, обосновать состав и величину ресурсов, потребных для целеосуществления, определиться со стратегией различия и целевых программ, отработать структуру организации и систему управления, составить планы достижения намеченных результатов.

На формирование целей существенное внимание оказывают помимо владельца или руководителей организации, ее сотрудники, положение, статус, деловые партнеры, местные власти, социально-политическая обстановка в целом.

Различие между целями предопределяет их классификацию.

По источникам цели можно разделить на **заданные извне и сформировавшиеся внутри организации**. Внешние цели ставит официальное руководство, формируются ожиданиями потенциальных

партнеров, потребителей продукции, учитываются потребности социальной общности, в рамках которой организация функционирует. Внутренние цели являются целями самого коллектива и определяют удовлетворение потребностей его членов. Между этими двумя целями прослеживается детерминация, так как реализация внешней цели является средством достижения внутренней, т. е. удовлетворения собственных потребностей.

По комплексности цели разделяют на **простые и сложные**, которые в свою очередь трансформируются на подцели.

По степени важности цели бывают **стратегическими и тактическими**. Стратегические цели фокусируют решение перспективных задач, качественно меняющих ценности организации, например, занятие лидирующего положения в своем профиле деятельности. Тактические — направлены на решение отдельных этапов стратегических целей, например, проведение модернизации отдельных видов оборудования. Они призваны решать цели годового плана (оперативные) и текущего задания (операционные).

По сроку действия цели разделяют на **долгосрочные (свыше пяти лет), среднесрочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года)**. В краткосрочных целях конкретизируются необходимые действия, и они являются проводниками на пути реализации долгосрочных.

По содержанию цели подразделяют на **технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, социальные**.

К технологическим целям можно отнести процессы автоматизации, оснащение интеллектуальной техникой рабочего места руководителя, техническое перевооружение существующих и новое строительство производственных мощностей. Под экономическими целями может выступать сохранение и поддержание на необходимом уровне всех финансовых ресурсов. Производственные цели могут выражаться в достижении уровня производительности труда при производстве всех (или отдельных) видов продукции.

Административные цели могут определять критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение намеченных результатов, надежного взаимодействия между сотрудниками, надлежащей их дисциплины.

Маркетинговые цели связывают с определением потребности населения и производства в продукции и услугах предприятия, завоеванием сегментов рынков сбыта, поддержанием и завоеванием лидерства в ценах и пр.

Научно-технические цели связывают с разработкой и внедрением новых видов и совершенствованием выпускаемых образцов продукции, завоеванием лидерства по вводу на рынок новых видов продукции, используя для этих целей определенный процент прибыли.

Социальные цели ориентируются на установление благоприятных

условий труда, жизни и отдыха работников, повышение их профессионального уровня и т. п.

С точки зрения приоритетности выделяют:

- **необходимые** цели, реализация которых пропорционально сказывается на результатах деятельности;
- **желательные**, осуществление которых позволят в определенной степени получить гарантии;
- **возможные** цели, которые в данный период по существу ничего не меняют.

По форме выражения бывают цели, характеризующиеся количественными показателями, например, объем производства в рублях, тоннах, штуках; описываемые качественно – улучшение морально-психологического климата в коллективе.

С точки зрения уровней различают **общие и специфические** цели.

Общие цели формируются на основе общего представления, философии, т. е. миссии организации, отражают важнейшие направления деятельности всего коллектива и могут быть интегральными и функциональными.

Специфические цели разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности исходя из установок общих целей.

Как правило, организация ставит и реализует не одну, а несколько целей, которые важны для функционирования и стратегического развития. Представленный здесь один из возможных вариантов классификации целей, позволяет конкретизировать задачу целеполагания и использовать механизм наполнения одной цели на другую. Например, сначала разрабатывается долгосрочная цель, а исходя из нее – краткосрочная. При достижении последней с учетом появившихся изменений разрабатывается другая долгосрочная цель, а на ее основе – очередная краткосрочная.

В результате формируется упорядоченная и сбалансированная система целей и механизм ее постоянного обновления. На практике в качестве механизма используют построение целевой модели в виде древовидного графа – дерева целей.

Требования, которым должны отвечать процесс постановки целей в менеджменте:

1. Цели должны содержать сроки их выполнения.

Измеримые цели являются эффективными не только потому, что они количественно определены, но еще и потому, что каждая указывает сроки для достижения этой цели. Намного лучше утверждать, что тот или иной показатель должен возрасти на некоторую величину, указывая при этом определенный период времени. Проведение подобной тактики помогает менеджеру определить, с какой частотой проводить обзорные проверки, чтобы в случае отклонения от графика было достаточно времени, чтобы

активизировать деятельность и привести его к норме. В конечном итоге, определение временных рамок помогает служащим узнавать, когда определенные стадии, от которых зависит их собственная работа, будут завершены.

Определение временных рамок важно и для долгосрочных, и для краткосрочных целей, но временные рамки не так часто определяются при постановке общих целей, касающихся цели миссии организации.

2. Цели должны быть краткими.

Долгосрочные и краткосрочные цели наиболее эффективны, когда они кратки. Менеджеры часто игнорируют это требование и включают в формулировку цели описание методов, которые будут использованы при достижении этой цели вместо того, чтобы просто сформулировать желаемый результат. Средства или методы, которые будут использоваться при достижении целей, лучше записать отдельно, как часть планов, которые менеджер собирается осуществить.

3. Цели должны призывать к превышению стандартов.

В большинстве случаев стандарты — это минимальный уровень приемлемого выполнения того или иного вида деятельности, существующий как для отдельных рабочих, так и рабочих групп или подразделений организации.

4. Цели должны быть реалистичны.

Цели должны быть реалистичны. Цели, которые устанавливают слишком высокую планку, никогда не будут достигнуты. С другой стороны, когда цели ставятся слишком низко, достижение их не дает чувства удовлетворения. Исследования неоднократно показывали, что люди работают наиболее продуктивно, когда цели установлены на так называемом побудительном уровне — достаточно высоком, чтобы было к чему стремиться, но не настолько высоким, чтобы потерпеть неудачу, и не настолько низким, чтобы не нужно было затрачивать усилия для ее достижения.

5. Цели должны быть гибкими.

Цели должны быть достаточно гибкими, чтобы их можно было усовершенствовать в случае непредсказуемых или экстраординарных изменений ситуации в фирме. Но гибкость обычно достигается в ущерб специфичности — очень важной характеристике эффективной цели. Путь для решения этой дилеммы довольно прост, не стоит относиться к цели с позиции ”все или ничего“.

6. Цели должны быть приемлемыми.

Цель более эффективна, когда ответственные за ее выполнение люди считают ее приемлемой. Когда цели отражают результаты, соответствующие их собственным восприятиям и предпочтениям, особенно когда они принимали участие в постановке этих целей, люди еще более энергично будут стараться их достигнуть.

Цели, которые отвечают всем критериям, упомянутым выше, будут

приемлемыми, особенно когда они также соответствуют мнениям и предположениям менеджеров, которые должны следить за их выполнением. Один из путей, каким менеджеры обычно пытаются сделать цели приемлемыми, заключается в том, чтобы собрать тех, кто несет ответственность за выполнение целей, выслушать их предложения и на их основе сформулировать цели.

Цели, которые обладают вышеперечисленными качествами, более эффективны, чем те, которые ими не обладают. Но метод, каким ставятся цели, – это не единственный вопрос, который заслуживает внимания. Менеджеры также должны знать ключевые аспекты постановки и использования целей для того, чтобы максимизировать эффективность этих целей.

3. Функции управления

Функция (дословно – действие) применительно к управлению характеризует виды управленческой деятельности, возникающие в процессе разделения и специализации труда в сфере управления. В любом виде управленческой деятельности можно выделить задачи управления и входящие в них процессы и операции. Принятие решений является первичной функцией менеджмента и в то же время это составная часть любой функции управления.

Функциями управления называют управленческие действия, направленные на решение конкретных производственных и социальных задач для достижения целей организации. **Функции управления** можно также определить как виды управленческой деятельности, необходимые для организации и руководства тем или иным объектом (организацией, предприятием, подразделением, группой) для осуществления целенаправленной деятельности по достижению желаемого результата.

Содержание функции управления отражает две стороны управленческой деятельности. Во-первых, функция определяет необходимые действия (что необходимо делать) и, во-вторых, раскрывает конкретное содержание этих действий (как это делать).

Файоль определил, что деятельность по управлению включает в себя пять обязательных общих функций: предвидение, организацию, распорядительство, координирование и контроль. Файоль понимал, что управленческая деятельность может отличаться в зависимости от размера организации, уровня в управленческой иерархии и т. п. Однако, несмотря на это, она обязательно должна включать в себя все пять перечисленных выше функций.

В течение 20-го столетия содержание функций и название некоторых из них претерпело существенные изменения в сравнении с теми, которые

приведены в работах А. Фаойля. Это обусловлено изменениями в экономике и социальной структуре общества

Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам:

- по содержанию процесса управления (основные функции);
- по направлению воздействия на объекты управления (специфические или конкретные функции).

Общие функции отражают содержание процесса управления в любой организации и не зависят от специфики объекта управления. Общие функции объединяют в следующие группы: планирование, организация, оперативное управление, мотивация, контроль.

Функция планирования. Она предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это определение того, что требуется и как этого добиться.

Функция организации. Она состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определение порядка и условия ее функционирования. Это – процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

Функция мотивации. Поведение человека всегда мотивированно. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Во всех случаях следует искать мотив поведения.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Функция контроля. Итак, составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и определены мотивы поведения сотрудников. Остается еще один компонент, который необходимо добавить к функциям управления, – это контроль.

Контроль означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Специальные функции. Их появление обусловлено разделением труда в производстве. К специальным функциям относятся функции управления в сфере снабжения, сбыта, подготовки производства. Каждая производительная функция и все они вместе взятые требуют управления. Любая функция управления реализуется в комплексе управленческих задач, решение которых обеспечивает достижение целей производства и поддержание процессов в заданных состояниях. Специальные функции управления воздействуют на отдельные стороны производства и реализуются в функциональных и целевых подсистемах системы управления.

В каждой специальной функции можно выделить общие функции управления, или типовые элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование, организация, мотивация, учет и анализ, контроль.

Планирование как основная функция менеджмента представляет

собой вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направление усилий всех членов фирмы на достижение общих целей. Она предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей.

Планирование как процесс управления включает разработку и реализацию следующих **средств воздействия**: концепцию, прогноз, программу и план.

Каждое из средств воздействия имеет свою специфику и условия использования.

Концепция – идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации. Любая теоретическая экономическая проблема до ее воплощения в экономике проходит стадию формирования концепции.

Прогноз – научное предвидение возможного состояния фирмы, корпорации, экономики, общества в будущем. Прогнозы в бизнесе разрабатываются по сложным социально-экономическим проблемам, как правило, на долгосрочный или среднесрочный период.

Программа – законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью, имеющий конкретный конечный результат, требующий привлечения значительных ресурсов; осуществляемый совокупностью взаимодействующих органов, организаций, лиц разных функциональных сфер экономики

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Стадии процесса планирования в основном универсальны, что же касается конкретных методов и стратегии, то они существенно различаются.

Планирование – это умение предвидеть цели фирмы (организации), результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей.

Таким образом, назначение планирования как функции менеджмента состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всем предприятием. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями организации, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры.

Планирование решает следующие основные задачи:

- формулирует цели ее деятельности и конкретные задачи, с помощью которых они достигаются;
- создает необходимую основу для перестройки структуры фирмы и системы управления ею;
- создает основу для координации деятельности работников в процессе достижения этих целей;
- обеспечивает выбор наилучшего варианта решения;
- формирует систему стандартов и показателей, с помощью которых происходит оценка результатов деятельности фирмы и поощрение наиболее отличившихся работников.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Для точного планирования необходимо получить как можно больше достоверной информации о рынке и о деятельности предприятия. Она обеспечивается бухгалтерским учетом и обширной статистической базой. Однако предприятия – это всего лишь небольшая часть рынка и экономики страны. Следует понимать, что невозможно получить абсолютно все важные данные о рынке в целом и особенно те, что касаются деятельности конкурентов.

Выделяются различные виды планирования.

Общее планирование, охватывающее всю сферу деятельности фирмы.

Частное планирование, охватывающее определенные сферы деятельности.

Виды планирования по срокам:

1. долгосрочное осуществляется на срок более пяти лет и заключается в разработке перспективных целевых программ (стратегическое планирование);
2. среднесрочное осуществляется на срок от года до пяти лет (различные программы);
3. краткосрочное осуществляется на срок менее года (оперативные планы на день и др.).

Разновидности планов.

Планы-цели: характеристики желаемого состояния предприятия (отделов). Используются при планировании на длительные сроки и в условиях неопределенности.

Планы для повторяющихся действий регламентируют выполнение традиционных работ в стандартных условиях (расписание движений поездов, самолетов) составляемых с учетом форс-мажорных обстоятельств.

Планы для неповторяющихся действий составляются для решения специфических проблем в конкретных сложившихся ситуациях.

Планирование можно классифицировать по содержанию в аспекте предпринимательской деятельности:

1. стратегическое - поиск новых возможностей и продуктов;

2. тактическое - предпосылки для известных возможностей и продуктов;

3. оперативное - реализация данной возможности).

Критерии выбора формы планирования (принципы планирования):

- полнота (требуется учесть все),
- детализация (глубина ее определяется целью планирования),
- точность,
- простота и ясность,
- непрерывность,
- эластичность и гибкость (использование плановых резервов, учет множественности возможных альтернатив, отсрочка деталей планирования до выяснения обстановки, вариантность),
- выравнивание при планировании (учет "узких мест"),
- экономичность.

Организация, как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности людей, для достижения целей управления. При реализации данной функции оперируют такими категориями как: процесс, система, коммуникации, организационно-стабилизационные методы и организационно-распорядительные средства.

Функция организации реализуется двумя путями:

1. Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

2. Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке.

Содержание функции организации управления, предполагает формирование, и обоснование набора видов работ, необходимых для выполнения организуемой деятельности, определение по каждому виду деятельности компетенции, т.е. возможностей или границ действий и принятия решений; полномочий, т.е. прав на принятие решений; ответственности, т.е. меры и формы ответственности и санкций за последствия принятых решений.

Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, ее целей, технологий и персонала. Но вне зависимости от типов и масштабов деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована.

Существует ряд **принципов**, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функций организации:

- определение и детализация целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;
- определение видов деятельности по достижению этих целей;

– поручение различных задач индивидуумам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;

– координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство;

– единство цели - работает ли каждый член организации на общую цель, то есть никто не должен работать против целей организации;

– размах контроля или размах менеджмента (отвечает ли каждый менеджер в группе за управляемое им число работников.)

В организационную структуру включают такие понятия, как:

– разделение работ (по функциональным признакам и уровням управления), соотношение ответственности и полномочий,

– делегирование полномочий, централизация и децентрализация управления, ответственность и контроль, нормы управляемости и другие понятия, определяющие ее содержательную сторону.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование базируется на **полномочиях и ответственности**.

Ответственность – это обязательство работника выполнять делегируемые ему задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Полномочия – представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых её сотрудников на выполнение определённых задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает её в данный момент. Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой.

Процесс мотивации – это процесс формирования, функционирования внутренних побудительных сил, определяющих трудовое поведение. Глубинным источником мотивации трудового поведения человека являются потребности, под которыми понимаются нужда, надобность работника, коллектива в чем-то.

Под **мотивом** понимается состояние предрасположенности, готовности, склонности человека действовать тем или иным способом.

Предрасположенность – внутренняя позиция работника по отношению к различным объектам и ситуациям.

Мотив – средство, с помощью которого личность объясняет и обосновывает свое поведение. Мотивы придают трудовой ситуации личностный смысл. Стабильная готовность к определенным действиям выражается понятием **установка**.

Функции мотивов:

1. Ориентирующая (мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов этого поведения).

2. Смыслообразующая (мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения для работника, выявляя его личностный смысл).

3. Опосредующая (мотив рождается на стыке внутренних и внешних побудительных сил, опосредуя их влияние на поведение).

4. Мобилизующая (мотив мобилизует силы работника для реализации значимых для него видов деятельности).

5. Оправдательная (человек оправдывает свое поведение).

Различают следующие **виды мотивов**:

– Мотивы побуждения (истинные реальные мотивы, активизирующие к действиям).

– Мотивы суждения (провозглашаемые, открыто признаваемые, несут в себе функцию объяснения себе и другим своего поведения).

– Мотивы тормоза (удерживают от определенных действий, деятельность человека обосновывается одновременно несколькими мотивами или мотивационным ядром).

Теория мотивации по А. Маслоу. Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

– физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;

– потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

– социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство ”локтя“ и поддержка;

– потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

– потребность самовыражения, т. е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три – вторичные. Согласно теории А. Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные. Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Теория мотивации Дэвида Мак Клеелланда. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию — его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клеелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Теория мотивации Фредерика Герцберга. Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает факторы, вызывающие удовлетворенность работой:

1. Гигиенические факторы:

- Политика фирмы и администрации.
- Условия работы.
- Зарплата.
- Межличностные отношения.
- Степень непосредственного контроля за работой.

2. Мотивация:

- Успех.
- Продвижение по службе.
- Признание и одобрение результата.
- Высокая степень ответственности.
- Возможность творческого и делового роста.

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы. Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видим, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория, или модель, Портера-Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;

- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;

- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;

- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Теория справедливости. Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой — на старом, у одного было одно качество заготовок, а другого — другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т. д.

Теория мотивации Л. Портера-Э. Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в

том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Контроль как основная функция менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и (функционировании объекта управления (учет), изучением информации о процессах и результатах деятельности,(анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий успехов и просчетов в использовании средств и методов управления.

Функцию контроля, исходя из ее роли в процессе управления, называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления. Значение данной функции обусловлено природой экономической деятельности менеджеров, которые осуществляют процесс управления этой деятельностью и через деятельность людей в соответствии с объективным характером воспроизводственных процессов, и с учетом субъективных факторов внешней и внутренней среды, влияющих на это развитие.

Цель контроля:

- выявление слабых мест и ошибок в процессе производства и управления, своевременное их исправление и недопущение повторения;
- обеспечение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями.

Объектом контроля являются:

- средства и предметы труда;
- персонал;
- производственные и управленческие процессы.

Различают следующие виды контроля:

Предварительный контроль. Он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедурой линий поведения.

В процессе предварительного контроля можно выявить и предвидеть

отклонения от стандартов в различные моменты, он имеет две разновидности; диагностический и терапевтический.

Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны предупреждающие сигналы и т.е. указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

Предварительный контроль применяется, как правило, в трех ключевых областях обеспечения хозяйственной деятельности организации – человеческие ресурсы, материальные и финансовые ресурсы.

Текущий контроль. Он осуществляется в ходе проведения работ. Это следует понимать не буквально. Такой контроль проводится как измерение фактических результатов (показателей результативности) после завершения конкретных этапов или элементов работы, направленной на достижение желаемых целей.

Чаще всего его объект – сотрудники, а сам он является прерогативой их непосредственного, начальника. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Организация текущего контроля осуществляется в соответствии с принципом обеспечения обратной связи.

Заключительный контроль. Цель такого контроля - помочь предотвратить ошибки в будущем. Заключительный контроль по принципу организации аналогичен текущему контролю, рассмотренному выше. Их различия заключаются в организации обратной связи и измерении результатов деятельности организации. При текущем контроле обратная связь используется в ходе проведения работ. Соответственно и измерения результатов производятся в процессе текущей деятельности организации. В рамках заключительного контроля обратная связь срабатывает после завершения всей работы. Результаты также измеряются после завершения конкретных (оцениваемых) работ.

Этапы процесса контроля (как основные элементы контроля) включают:

1. Установление показателей деятельности предприятия, которые должны оцениваться в процессе контроля.
2. Измерение фактически достигнутых результатов и определение отклонений от установленных величин (стандартов).
3. Проведение корректировок в случае, когда достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Система контроля организации, для того чтобы быть эффективной, должна соответствовать ряду требований:

– должна обеспечиваться эффективность контроля, определяемая его успешностью и полезностью при достижении целей организации (получение выгод от контроля, сокращение затрат на реализацию и функционирование системы контроля).

– необходимо исключить влияние контроля на поведение людей

(сотрудников).

– должны быть созданы условия для обеспечения выполнения основных задач контроля.

– определение области и границ контроля должно учитывать его эффективность и экономичность.

Чтобы контроль мог обеспечить достижение целей организации, он должен обладать определёнными характеристиками. При этом характеристики должны отражать способности контроля в решении задач с учётом достижения успеха организации, в том числе:

Стратегическую направленность контроля – контроль должен быть ориентирован на отражение общих приоритетов организации и их поддержку. Если высшее руководство определяет те или иные виды деятельности организации как стратегические, то в каждой из этих областей должен быть налажен эффективный контроль.

Ориентация контроля на результаты – конечная цель контроля состоит не в том, чтобы устанавливать стандарты, собирать текущую информацию о ходе работ в организации и выявлять проблемы, а чтобы своевременно и качественно решать задачи, стоящие перед организацией по достижению её целей.

Соответствие контроля делу – эффективный контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности, отслеживая результаты, определяющие достижение целей организации. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно для результативной и эффективной деятельности организации.

Своевременность контроля – соизмеримость временного интервала измерений и оценок, контролируемых показателей, процесса конкретной деятельности организации в целом. Физическое значение такого интервала (периодичности измерений) определяется временными рамками измеряемого процесса (плана) с учётом скорости изменения контролируемых показателей и затрат на реализацию операций контроля.

Гибкость контроля – возможность контроля своевременно приспосабливаться к изменениям внешней среды, внутренних переменных организаций и контролируемых процессов.

Простота контроля – содержание реализации контроля по отношению к людям, для которых он предназначен, а также к контролируемым процессам и явлениям.

Экономичность контроля – любой контроль, который стоит дороже, чем получаемый выигрыш от его применения для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией и не выполняет главной задачи – недопущения кризиса. Затраченные средства на контроль должны приближать организацию к поставленным целям.

Основными требованиями, предъявляемым к системам контроля являются:

1. соответствие планам – систем контроля должна соответствовать деятельности, которую она контролирует;

2. соответствие уровню руководителя – контроль, осуществляемый главным инженером, будет отличаться от контроля, осуществляемого мастером участка;

3. соответствие личным качествам руководителя - информация о состоянии контролируемого объекта должна подаваться руководителю в удобном для него виде;

4. эффективность, достигаемая за счет предоставления руководителю информации именно об отклонениях в контролируемом процессе;

5. объективность, достигаемая за счет того, что контроль опирается на измеримые критерии и нормативы;

6. гибкость – система контроля не должна давать сбои при изменении планов и нормативов;

7. экономичность – контроль должен окупать затраты на него.

Главная проблема контроля – оценка эффективности человеческой деятельности. Эта оценка в большинстве случаев основана на личности руководителя.

Так руководители, придерживающиеся либерального или демократического стилей управления, учитывают возможные негативные последствия контролируемых мероприятий на эмоции сотрудников, чью деятельность они контролируют. Поэтому они стараются осуществить контроль ненавязчиво, не вызывая у людей страха перед возможными ошибками, и выдвигают на первый план положительную сторону контроля, которая выражается в поощрении подчиненных за их успешные действия.

Руководители, придерживающиеся авторитарного стиля управления, намеренно делают процесс контроля видимым, указывают подчиненным, какие параметры их деятельности будут контролироваться. Основная цель такого контроля - не выявить ошибки подчиненных, а предупредить их, поскольку подчиненные, зная, что их контролируют, не будут принимать необдуманных решений и нарушать какие-либо правила. Долгое время такой метод контроля считался эффективным, несмотря на большие издержки, которые прежде всего заключаются в стрессах и срывах в поведении людей. Современная наука менеджмента, считая персонал главной ценностью организации, к такой системе контроля относятся отрицательно.

ТЕМА 3

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. Экономические методы управления.

2. Административные (организационно-распорядительные) методы управления.

3. Социально-психологические методы управления.

4. Методика разработки должностной инструкции.

1. Экономические методы управления

Реализация функций менеджмента осуществляется на основе применения особого инструментария, включающего различные методы.

Метод менеджмента – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект, результатом которого является достижение поставленных организацией целей.

В методах менеджмента отражено основное содержание управленческой деятельности. Характеризуя эти методы, важно раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов менеджмента выражена в ориентации на систему (объект) управления (фирма, отдел, подразделение, компания и т.д.).

Содержание характеризует специфику приемов и способов воздействия.

Организационная форма – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может иметь прямую форму (непосредственное воздействие) или косвенную (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

Важно учитывать, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма.

Экономические методы управления занимают центральное место в международном инструментарии менеджмента. Отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями, и интересами людей. В этой связи именно данные методы в наибольшей степени соответствуют природе менеджмента.

Экономические методы менеджмента представляют собой совокупность экономических рычагов (способов, приемов), с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требования индивидов, их групп и трудового коллектива в целом. Поставленная цель менеджмента достигается при этом за счет воздействия на экономические интересы управляемого объекта.

Чтобы экономические методы менеджмента были действенными, необходимо как минимум обеспечить ”отзывчивость“ организации на экономические рычаги, которые предполагают расширение самостоятельности членов коллектива. В свою очередь, расширение самостоятельности ведет к расширению возможностей коллективов в хозяйственной деятельности и внедрению экономических методов руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив

распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), заработной платой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов, что особенно важно в условиях инновационного развития предприятий и организаций. Ключевая роль принадлежит изменению системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Реальная проблема заключается в том, чтобы создать условия, при которых экономические методы могли бы реализовать такие свои свойства, как действенность и целенаправленность.

Вся сложность проблемы состоит в обеспечении комплексной субординации хозяйственных связей и экономических зависимостей трудового коллектива в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами народно-хозяйственного комплекса и членами своего коллектива. Выпадение или ослабление какого-либо звена в этой системе связей снижает эффективность экономического руководства.

Таким образом, основная задача изменения хозяйственного механизма состоит в том, чтобы создать такие экономические и организационные условия, при которых организация выполняла бы возложенные на нее функции на самом высоком уровне.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предусматривают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Они предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления и базируются на непосредственной зависимости материальной обеспеченности человека от результатов его деятельности. Их конкретными формами являются хозрасчет, ценообразование, финансирование, предоставление экономической самостоятельности в распоряжении фондами, прибылью, заработной платой.

В использовании экономических методов существует множество проблем. Как правило, преобладают материальные поощрения и штрафные санкции. Но материальное стимулирование в виде премий не всегда соответствует личному вкладу работника, так как фонды ограничены и распределение премий часто происходит согласно окладу. В настоящее время отсутствует научная и апробированная методика определения стимулов в зависимости от характера, объемов, сложности труда работников, а также сопоставления стимулов работников различных категорий. Денежные штрафные санкции в виде снижения премий часто не охватывают важнейших кадровых аспектов, которые оказывают непосредственное влияние на результаты труда. Имеются в виду ухудшение психологического климата коллектива, низкий уровень профессионализма, непродуманные кадровые перемещения.

Экономические методы управления адекватны рыночной экономике, однако и они не носят универсального характера. Особенно это отчетливо проявляется в условиях развитого рынка и высокого экономического

благополучия населения. Социологические исследования показывают, что для многих людей, живущих на Западе, деньги уже не являются главным стимулом работы. Как же тогда пробудить их творческую активность? Через использование социальных и психологических методов, которые начали формироваться еще в 20-х гг. XX столетия.

В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

В условиях рынка экономические методы руководства получают дальнейшее развитие, расширится сфера их действия, будет преодолен формальный хозрасчет, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными. Используя личную экономическую заинтересованность, можно добиться целей, поставленных государством перед той или иной организацией.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике **экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах**: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

Для решения экономических задач в управлении организацией широко применяются и экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений. Их экономическую сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные.

С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения. Здесь налицо своеобразная "обратная связь": не только математика служит развитию экономики, но и экономика способствует развитию математики. Однако в этой области пока существует определенный разрыв: потребности экономики опережают возможности математики.

2. Административные (организационно-распорядительные) методы управления

Объективной основой использования **организационных методов** менеджмента являются организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Организационные отношения составляют базу для реализации одной из важнейших функций управления – функции организации, что определяет задачу организационно-административной деятельности как координацию действий подчиненных. В адрес административного управления не раз поступали резкие замечания. Подчеркивалась жесткость сугубо административного подхода, отсутствие стимулов к инициативному, творческому труду, инновационному развитию. Но нельзя не заметить, что никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость и последовательность в выполнении работы, дисциплинированность сотрудников. Важно определить эффективное сочетание и рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов, а также уточнить саму суть административного подхода, который в современных условиях трансформируется в синтез собственно административных и организационных составляющих.

Существует точка зрения, согласно которой сфера воздействия экономических методов расширяется, в первую очередь, за счет вытеснения организационно-административных методов менеджмента. Вряд ли ее можно признать правомерной как с научной, так и с практической точек зрения, поскольку механизмы экономических и организационных методов действия принципиально различаются. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право. Однако организационно-административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, выражающимися в прямом администрировании.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на объект менеджмента через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, а также систему административных средств поддержания трудовой дисциплины. Их назначением является обеспечение организационной четкости и трудовой дисциплины. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

В рамках организации возможны **три формы проявления организационно-административных методов:**

- обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
- согласительные (консультация, разрешение компромисса);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

В большинстве случаев это прямые задания и распоряжения

вышестоящих органов управления (волевое воздействие руководителя на подчиненных), которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов. В них отражается волевое воздействие руководителя на подчиненных. Организационно-административные методы отличает адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний. Их невыполнение расценивается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Причем директивные указания не просто обязательны для выполнения, они должны выполняться в установленные сроки, даже если это противоречит интересам исполнителя. Организационно-административные методы можно характеризовать как методы принуждения, которые совершенно необходимы в организациях, стремящихся к эффективному труду.

В общем виде система организационно-административных методов может быть интерпретирована как совокупность двух равнозначных элементов: воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и воздействие на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Собственно организационное воздействие на структуру управления осуществляется, как правило, за счет организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

Наибольшую сложность представляет механизм организационного воздействия руководителя на процесс управления. Он агрегирует методы распорядительного влияния руководителя на отдельных индивидов, их группы и коллектив в целом. На практике наблюдаются отклонения в системе управления от ранее заданных или желаемых режимов работы, что обусловлено воздействием как субъективных, так и объективных факторов. При этом возникает необходимость в распорядительстве, способном компенсировать такие отклонения.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Не секрет, что процесс управленческой деятельности всегда связан с подчинением одной воли другой. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать созданию благоприятной обстановки и не вызывать отрицательных эмоций у членов коллектива типа неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что противоречит взаимопониманию, а значит, и взаимодействию управляющей и управляемой систем.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

– вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождается

неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим "сверху";

– пассивное. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

– осознанное, внутренне обоснованное.

Организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия.

С позиций инновационной экономики, когда перед каждой из организаций стоят задачи по активизации инновационных инициатив членов коллектива, сугубо административные методы не могут быть продуктивными. Они должны дополняться организационными методами, причем доля последних (в совокупности организационно-административных методов) должна возрастать.

Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: определение типа (характера) воздействия, адресат, постановку задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных.

Организационно-административные методы являются средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников. Их использование позволяет координировать выполнение отдельных функций, которые в совокупности приводят к решению общей задачи. В этом смысле они рассматриваются как способ создания благоприятных условий для существования и развития системы менеджмента, осуществляющей целенаправленное воздействие на объект управления. Характерная черта такого воздействия - наличие непосредственной связи между руководителем и подчиненным, что с точки зрения теории коммуникаций весьма продуктивно. Однако прямые воздействия могут привести к пассивности подчиненных, а иногда и к неподчинению, так как воздействие имеет односторонний характер и не приводит к взаимодействиям. Поэтому наиболее эффективными в современных условиях считаются косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий. Инновационная активность формируется лишь тогда, когда действуют косвенные стимулы и исключены "барьеры" для сопротивления прямому воздействию и тем более принуждению.

3. Социально-психологические методы управления

Известно, что результаты труда во многом зависят от целого ряда **социально-психологических факторов**. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если

успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% - от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, насколько морально-психологическая обстановка в коллективе стимулирует работников, производительность труда может увеличиться примерно в полтора раза или в несколько раз уменьшиться.

Недостаточное внимание к **социально-психологическим аспектам менеджмента** не может не сказываться на производительности труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно идет в коллективах рыночного типа. В работе приводятся интересные данные социологических исследований, подтверждающих этот тезис. Так, 91% опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению его оплаты, 82% опрошенных работников массовых профессий интересуются и "болеют" за успехи своих коллег.

Чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики групп и коллективов, но и осуществлять соответствующее управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, способов воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанную необходимость, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер, таких как формирование авторитетов, личный пример руководителей и лучших работников и т.п.

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе благоприятного социально-психологического климата, благодаря которому можно решать организационные и экономические, и даже воспитательные задачи. **Социально-психологические методы менеджмента** базируются на постулате, согласно которому поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого

фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать условия для труда, адекватные актуальным задачам, и в конечном счете формировать коллектив, объединенный в своей переориентации.

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные способы формирования и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и факторам внешнего окружения.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать верные управленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. Такие методы требуют, чтобы во главе коллектива стояли люди, умеющие использовать разнообразные инструменты менеджмента и обладающие способностью к системному видению проблем. Успех деятельности руководителя в этом случае зависит от того, насколько верно он использует различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют позитивные межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать: планирование социального развития трудовых коллективов; убеждение как метод воспитания и формирования личности; экономическое соперничество; возможность критики и самокритики; обсуждение актуальной проблематики с представителями коллектива, что является одной из форм участия персонала в управлении организации.

В ряде научных работ социальные и психологические методы рассматриваются изолированно.

Рассмотрим подробнее **социальные методы**. Способности людей наиболее полно могут реализоваться, а производительность их труда может резко повыситься, если создан производственный коллектив, где существует творческая обстановка, здоровый социально-психологический климат, взаимопомощь, подчинение установленному порядку. Использование социальных методов означает создание равных возможностей для всех членов коллектива (вс без зависимости от их должности и прочих заслуг) при получении различных социальных благ; организацию и проведение социального планирования и регулирования, направленных на улучшение

условий труда и отдыха членов трудового коллектива, повышение их производственной активности. Конкретно это происходит через обмен опытом, распространение починов, новаторство, воспитание, убеждение, проведение различных праздников, торжественных вечеров, конкурсов и т.д.

Наиболее сложны по своему содержанию **психологические методы управления**. Они основаны на глубоком познании психологической природы человека, структуры его потребностей. Здесь без помощи науки руководителю не обойтись, ибо законы поведения человека скрыты от непосредственного наблюдения. Чтобы применять эти методы, надо знать психологические особенности отдельных работ-пиков, социально-психологические особенности отдельных групп и коллективов.

Важнейшие из психологических методов – это методы психологического побуждения (мотивации), профессионального отбора, ориентации и обучения. Их реализация заключается в периодической оценке профессиональной пригодности, психологического климата и удовлетворенности трудом в коллективе, в воспитании, персональном психологическом консультировании работников и во многом другом.

4. Методика разработки должностной инструкции

Должностная инструкция – это локальный нормативный правовой акт, в котором определяется трудовая функция работника, его права и иные положения. Утвержденная нанимателем инструкция обязательна для исполнения работником, который ознакомлен с ней.

Единый порядок составления инструкции нормативными правовыми актами *не предусмотрен*. Следовательно, каждый наниматель решает эти вопросы самостоятельно, не забывая о требованиях, определенных Инструкцией по делопроизводству в государственных органах и организациях Республики Беларусь.

Законодательство прямо не определяет круг лиц, которые должны разрабатывать инструкции.

Обычно этим занимается **руководитель структурного подразделения**, в штат которого включена соответствующая должность, поскольку именно он наиболее осведомлен о должностных обязанностях своих подчиненных. Однако подобные функции можно возложить и на иных работников, например, **юрисконсульта**.

Консультационную поддержку в этом вопросе, как правило, оказывает **кадровая служба**.

Обязанность разрабатывать инструкции можно установить в приказе, трудовом договоре, а также целесообразно закрепить в инструкции разработчику.

Структура должностной инструкции включает:

- Общие положения, главы.

- Должностные обязанности.
- Права.
- Взаимоотношения.
- Оценка работы и ответственность.

Затем определяется ее **содержание**.

Инструкцию необходимо согласовать:

- со службой охраны труда (для проверки соответствия ее положений требованиям охраны труда);
- с юридическим отделом (для проверки соответствия ее положений требованиям законодательства);
- с профессиональным союзом (при его наличии).

Для придания инструкции **юридической силы** ее регистрируют, например, в журнале регистрации ЛНПА или иным способом.

С утвержденной и зарегистрированной инструкцией **должен быть ознакомлен** работник под подпись.

ТЕМА 4

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Виды предприятий, особенности отраслевого менеджмента.

2. Организационные структуры: виды, факторы, методологические подходы.

3. Структура управления предприятием: звенья, уровни, анализ.

1. Виды предприятий, особенности отраслевого менеджмента

Предприятие – это самостоятельный, организационно-обособленный хозяйствующий субъект, который производит и реализует продукцию, выполняет работы промышленного характера или предоставляет платные услуги.

Любое предприятие является юридическим лицом, имеет систему учета и отчетности, самостоятельный бухгалтерский баланс, расчетный и другие счета, печать с собственным наименованием и товарный знак (марку).

По отношению к прибыли предприятия подразделяют на: коммерческие и некоммерческие.

Коммерческая организация – организация, первостепенной целью которой является получение максимально возможной прибыли

Некоммерческая организация – организация, не имеющая своей главной целью получение прибыли и её распределение между членами.

Такие организации могут создаваться для достижения социальных, духовных и других интересов граждан.

По масштабам деятельности предприятия подразделяют на: крупные, средние и малые. Такое деление чаще всего осуществляют на основании таких легко доступных для анализа параметров, как объём продаж (годовой товарооборот), численность занятых и размер капитала.

В соответствии с Гражданским кодексом в Республике Беларусь могут создаваться следующие **организационно-правовые формы организаций**: хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, производственные кооперативы, унитарные предприятия, коммерческие организации с иностранными инвестициями.

Хозяйственные товарищества – это коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) их учредителей (участников) уставным фондом (капиталом). В зависимости от степени ответственности отдельных участников различают полные и коммандитные товарищества. Участник полного товарищества, не являющийся его учредителем, отвечает наравне с другими участниками по обязательствам, возникшим до его вступления в товарищество. В коммандитном товариществе имеется две категории участников: 1) полные товарищи, которые осуществляют от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечают по обязательствам товарищества всем своим имуществом; 2) коммандиты – не принимают участие в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности и несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах внесенных ими вкладов.

Хозяйственные общества – это юридические лица, созданные по соглашению юридическими лицами и (или) гражданами путем объединения их имущества с целью осуществления хозяйственной деятельности. Отличительной особенностью этой организационно-правовой формы является ограниченная ответственность всех его участников (акционеров) по обязательствам общества. Различают следующие виды хозяйственных обществ: с ограниченной ответственностью, с дополнительной ответственностью, акционерные общества. Акционерные общества – это общества, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Производственные кооперативы – это добровольные объединения граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Члены производственного кооператива несут по его обязательствам субсидиарную ответственность.

Унитарные предприятия – это коммерческие организации, не наделенные правом собственности на закрепленное за предприятием

имущество. Имущество унитарного предприятия является не делимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. В форме унитарных предприятий могут быть созданы государственные (республиканские или коммунальные) или частные предприятия. Имущество унитарного предприятия находится в государственной либо в частной собственности. Унитарные предприятия подразделяются на две категории: унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения; унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления. Право хозяйственного ведения – это право предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом собственника в пределах, установленных законом или иными правовыми актами. Право оперативного управления – это право предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться закрепленным за ним имуществом собственника в пределах, установленным законом, в соответствии с целями его деятельности, заданиями собственника и назначением имущества.

Коммерческие организации с иностранными инвестициями – это предприятия, в уставном фонде которых иностранные инвестиции составляют объём эквивалентный, не менее чем 20000 долларов США и которые в качестве основной цели деятельности преследуют извлечение прибыли (дохода). Все коммерческие организации с иностранными инвестициями подразделяются на коммерческие совместные либо коммерческие иностранные организации. Коммерческой совместной организацией является предприятие, уставной фонд которого состоит из доли иностранного инвестора и доли физических и (или) юридических лиц Республики Беларусь. Коммерческой иностранной организацией является предприятие, в уставном фонде которого иностранные инвестиции составляют 100 %.

По отраслевой принадлежности предприятия бывают: промышленные, торговые, транспортные, сфера услуг, банки, страховые и другие финансовые предприятия.

К отраслевым относятся такие виды менеджмента, специфика которых существенно зависит от той отрасли, в которой работают компании:

- менеджмент в гостиничном бизнесе;
- менеджмент в ресторанном бизнесе;
- менеджмент в девелопменте (строительстве);
- менеджмент в спорте;
- менеджмент в сельском хозяйстве;
- банковский менеджмент и т.п.

Отраслевое управление предполагает наличие вертикали соподчиненности от центра до предприятия и реализуется через функциональные и отраслевые министерства.

Наиболее эффективно оно реализуется через министерства, которые осуществляют единую техническую политику в отрасли, обеспечивают необходимые внутриотраслевые и межотраслевые пропорции:

- Министерство промышленности.
- Министерство энергетики.
- Министерство сельского хозяйства и продовольствия.
- Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды.
- Министерство связи и информатизации.
- Министерство информации.
- Министерство транспорта и коммуникаций.
- Министерство архитектуры и строительства.

2. Организационные структуры: виды, факторы, методологические подходы

Организационную структуру менеджмента можно определить как совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей предприятия (организации).

Общие характеристики организационной структуры могут быть сформулированы следующим образом:

1. Структура организации обеспечивает координацию всех функций менеджмента при осуществлении любой хозяйственной деятельности предприятия, связанной с достижением его целей.
2. Структура организации определяет права и обязанности на всех управленческих уровнях посредством определения (делегирования) полномочий и установления ответственности руководителей всех рангов.
3. Структура, принятая в конкретной организации, определяет поведение ее сотрудников (стиль менеджмента, организационная культура и эффективность труда сотрудников).
4. Организационная структура определяет эффективность деятельности предприятия, его выживание и процветание, определяемые как его успех.

Разработка организационной структуры управления предприятием включает:

- определение состава органов управления и их количество;
- установление уровня компетенции, прав, обязательств и ответственности каждого звена;
- установление количественного состава работников;
- формирование применяемых методов руководства;
- определение состава информации и техники ее обработки и использования.

Основные элементы организационной структуры управления предприятием:

- состав и структура функций управления или процессов по обеспечению потребностей и запросов потребителей;
- численность работников управления по функциям или процессам и

их профессионально-квалификационный состав;

- состав самостоятельных структурных подразделений;
- количество уровней управления или автономных групп (бизнес-групп) и распределение работников между ними;
- централизация или децентрализация управления;
- информационные взаимосвязи.

В теории и практике менеджмента выделяют четыре основных типа организационных структур предприятия:

1. Линейно-функциональная.
2. Дивизиональная.
3. Проектная.
4. Матричная.

Линейно-функциональные схемы организационных структур предприятий характеризуются особой спецификой функционирования производственных подразделений и ролью их менеджеров. Руководители линейных организационных структур сосредотачивают всю власть в своих руках и несут ответственность за деятельность всего управляемого ими объекта (подразделения). Руководители функциональных организационных структур координируют, контролируют и отвечают за результаты выполнения только одной определенной функции, но в рамках предприятия или стратегического бизнес-подразделения. Линейные подразделения, как правило, осуществляют основную производственную деятельность, функциональные подразделения создаются на ресурсной основе (кадры, финансы, сырье и материалы и тому подобное) и тем самым обеспечивают деятельность основных подразделений.

В целом линейно-функциональные структуры производственных предприятий сыграли очень важную роль в переходе от аграрной ориентации общества к индустриальной и в дальнейшем в развитии технически сложных производств. Их основные достоинства:

- высокая компетентность функциональных руководителей;
- уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях;
- улучшение координации в функциональных областях;
- высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции;
- максимальная адаптация к диверсификации производства;
- формализация и стандартизация процессов;
- высокий уровень использования мощностей.

Недостатки:

- чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности «своих» подразделений и ответственность за общие результаты только на высшем уровне;
- проблемы межфункциональной координации;
- чрезмерная централизация;
- увеличение времени принятия решений из-за необходимости

согласований;

- реакция на изменения рынка чрезвычайно замедлена;
- ограничены масштабы предпринимательства и инноваций.

Дивизиональная организация создается посредством департаментизации (группировки схожих работ) по конечному результату: продукт, потребитель или рынок. Подразделения-дивизионы (стратегические бизнес-подразделения) имеют значительную производственно-хозяйственную самостоятельность при отсутствии статуса юридических лиц. К основным достоинствам организаций, имеющих дивизиональную структуру, относят:

- усиление межфункциональной координации по каждому продукту, рынку и внутри регионов;
- рост возможностей получения выгод от экономии на размерах при продуктовой специализации, а также за счет более быстрой реакции на местные запросы и изменение спроса потребителей;
- глубокое знание специфики продуктов, рынков, регионов;
- возможность создания кадрового резерва для стратегического уровня организации.

Недостатки:

- введение дополнительных уровней управления между высшим менеджментом и бизнес-единицами;
- дублирование ресурсов и функций в аппаратах управления и, как следствие, рост управленческих затрат;
- сложность разделения задач между уровнями управления по всей вертикали и в распределении ответственности за результаты;
- усложнение централизованной координации между стратегическими бизнес-подразделениями, каждое из которых имеет свою стратегию развития.

Проектная структура формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и тому подобное. Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями. В их числе ответственность за планирование проекта, за состояние графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняются). К основным достоинствам проектных организационных структур относят:

- высокую гибкость;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки:

- очень высокие требования квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов организации;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
- усложнение процесса развития организации как единого целого.

Матричная структура представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей, с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая представляет персонал и техническую помощь, с другой – руководителю проекта, который наделён необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. К основным достоинствам матричных организационных структур относят:

- эффективное использование производственного потенциала, и прежде всего – кадрового;
- оптимизация коллективов исполнителей путем подбора их по профессионально-квалификационным и психологическим качествам;
- возможности динамичной перестройки структуры коллектива при постановке и решении новых задач (гибкость и адаптивность).

Недостатки:

- необходимость периодического разрушения структуры первичных групп, возможный рост конфликтности;
- сложность планирования: необходимость совмещения начала и завершения работ по отдельным проектам;
- необходимость периодической и весьма радикальной переквалификации работников в связи с изменением программ;
- чрезвычайно высокая дороговизна структуры.

Факторы, влияющие на построение организационных структур управления:

1. **Соотношение доходов и расходов** от использования полномочий. Один из наиболее важных для централизации оргструктуры фактор – это **увеличение расходов**.

2. **Оперативность применения полномочий**. С целью оперативного разрешения производственных вопросов и проблем следует сформировать **делегированную** вертикальную власть сверху вниз в границах организационной структуры.

3. **Необходимая степень координации** в работе (передать все полномочия по принятию решений и согласованию планов в руки одного руководителя).

4. **Уровень квалификации работников** и доверие к ним.

5. **Места выполнения работы.** Особенно важными для структуры предприятия являются: объем производства и территориальное распределение работы, так как именно от них зависит концентрация и рентабельность власти.

6. **Возможности контроля** над подчиненными.

7. **Характер руководителя.**

8. **Наличие эффективной системы координации,** коммуникаций, обмена информацией и принятия решений посредством информационных (компьютерных) технологий, а также обширных сетей внутренней и внешней связи.

9. **Внешние факторы.** Такие окружающие факторы как законодательная база, экономическая система, социальное положение служащего за пределами организации.

10. **Уровень развития хозяйственной самостоятельности** производственных и административных подразделений.

3. Структура управления предприятием: звенья, уровни, анализ

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

Организационная структура управления предусматривает взаимоотношения сотрудников компании, распределение нагрузки и делегирование полномочий. **Эффективная организационная структура предприятия** – это гарантия своевременного выполнения указаний руководства и обеспечение рабочих процессов согласно регламенту компании.

Под **организационной структурой управления** понимается состав, взаимодействие, соподчиненность, а также распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются определенные отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации.

В структуре управления выделяются следующие основные элементы: звенья (отделы), уровни (ступени управления) и связи – горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми, вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления.

Кроме того, вертикальные связи в структуре управления могут носить линейный или функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, которые полностью отвечают за деятельность организации и ее структурных подразделений. Функциональные связи – это движение

информации и управленческих решений по определенной группе проблем, по тем или иным функциям управления.

Уровень менеджмента можно определить как группу отделов, занимающую определенную ступень в управленческой иерархии. В предприятиях крупного и среднего бизнеса с линейно-функциональной структурой управления выделяются в основном **три уровня (звена) управления**: высший, средний и низший (рисунок 4.1). Связи между ступенями иерархии – связи по вертикали, которые носят ярко выраженный характер последовательного подчинения.



Рисунок 4.1 – Уровни управления

Высший уровень управления связан с принятием стратегических управленческих решений и созданием политики организации в области мотивации и координации. Он также отвечает за инвестиционную и инновационную политику, в сфере учета – за учетную политику. На этом уровне реализуется значительная часть внешних связей.

К высшему уровню относятся: совет директоров, генерального директора, президента, директора. Высший уровень управления, кроме топ-менеджеров, может включать акционеров и экспертов.

Средний уровень управления включает руководителей

производственных и функциональных подразделений: начальники основных и вспомогательных цехов, отделов продаж, снабжения, логистики, финансового, планового и др.

Низший уровень управления отвечает за точное выполнение планов и программ: доведения их до рабочих и контроль выполнения. *К низшему уровню относятся:* начальники цехов, мастера, бригадиры, т.е. представители среднего и низового звеньев управления, занимаются, как правило, рутинными управленческими решениями, повторяющимися с заданной периодичностью.

Звено или отдел управления – это организационно-обособленный, самостоятельный орган управления. Главным принципом его формирования является выполнение отделом определенных (одной или нескольких) функций. Связи между отделами носят горизонтальный характер.

Звено (подразделение, орган) управления представляет собой обособленную ячейку со строго очерченными функциями управления (рисунок 4.2).

Степень (уровень) управления – совокупность звеньев управления на определенном иерархическом уровне управления. Бывают двухзвенные и многозвенные ступени.

Если звенья находятся на одной ступени управления, то их связь носит сугубо **координационный (горизонтальный) характер**, если на нескольких – она становится **субординационной (иерархической)**, или **вертикальной**.

Линейные звенья – это административно обособленные части социальной системы, осуществляющие непосредственное комплексное управление объектом (отраслевые министерства, корпорации, тресты, объединения, предприятия, цехи, участки и т. д.).

Функциональные звенья представляют собой административно обособленные части аппарата управления, реализующие одну или несколько функций управления (комитеты, управления, отделы, агентства, бюро и т. д.).

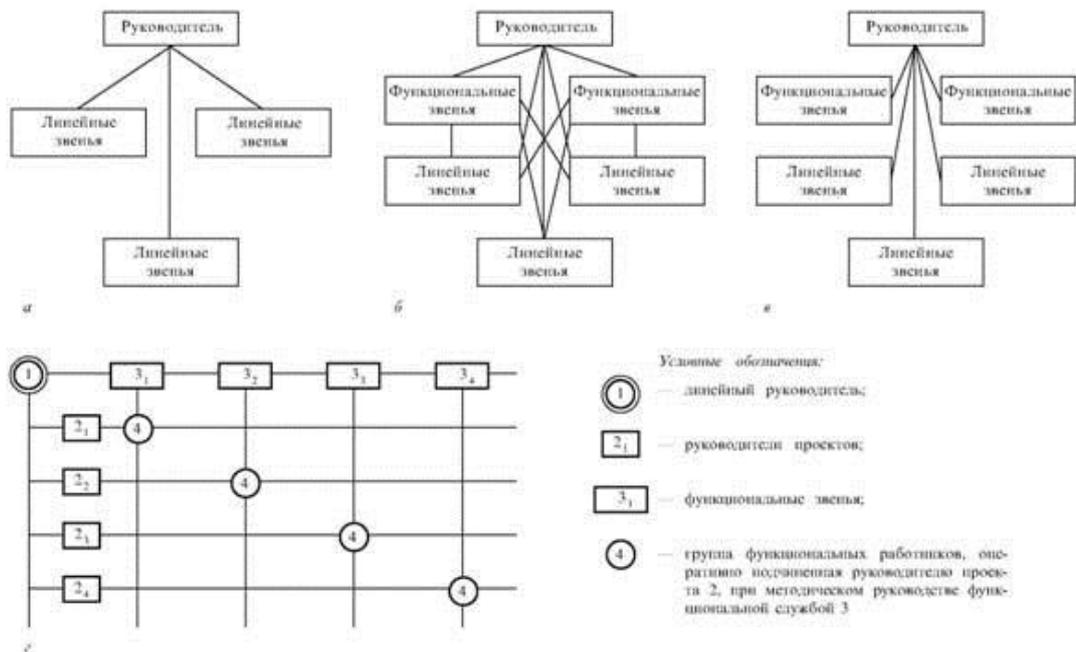


Рисунок 4.2 – Звенья управления

- Анализ организационной структуры включает в себя следующие этапы:
1. Представление оргструктуры предприятия.
 2. Оценка структуры управления и уровней управления в организации.
 3. Определение задач подразделений предприятия, которые представляются в виде упорядоченной совокупности.
 4. Оценка распределения административных задач.

Анализ не является самоцелью, в результате должен быть получен ответ на вопрос о том, **рациональна ли текущая организационная структура предприятия**. Если сложившаяся структура управления признана рациональной, то делается соответствующий вывод. В противном случае разрабатывается **комплекс мер по совершенствованию организационной структуры**.

ТЕМА 5

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Сущность и значение управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений.
3. Природа процесса принятия решения.
4. Методы принятия управленческих решений.

1. Сущность и значение управленческих решений

Потребность в управляющем воздействии возникает в процессе функционирования системы, когда в результате изменения внешних или внутренних условий появляется проблема.

Управленческое решение (УР) – это акт управляющей системы, ведущей к разрешению проблемы, обеспечивающий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы.

Управленческое решение объединяет **две основные составляющие процесса управления**: диагностику проблемы – выбор варианта ее разрешения и организационно-практическую деятельность по реализации этого варианта; в решении, таким образом, соединяются операции аналитической и организационно-практической деятельности.

Управленческое решение – это выбор который должен сделать руководитель в соответствии с занимаемой им должностью для обеспечения выполнения поставленных перед организацией задач.

Управленческое решение – это обдуманый вывод о необходимости начала процесса осуществления непосредственных действий, связанных с достижением поставленных перед организацией и её работниками целей и задач.

Отличительные черты управленческого решения:

1. Цели.
2. Разделение труда.
3. Последствия.
4. Профессионализм.

Характерные черты.

1. Это вид деятельности, протекающий в управляющей системе.
2. Это вариант воздействия управляющей системы на управляемую.
3. Управленческое решение связано с организационно-практической деятельностью руководителя в управляемой системе.

На практике каждое управленческое решение затрагивает **экономические, организационные, социальные, правовые и технические интересы организации.**

1. Экономическая сущность проявляется в том, что на их разработку и реализацию требуются финансовые и другие затраты.

2. Организационная сущность управленческого решения состоит в том, что этой работе привлекается персонал организации.

3. Социальная сущность решения заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе.

4. Правовая сущность состоит в точном соблюдении законодательных актов и других документов.

5. Технологическая сущность проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами для разработки и реализации управленческих решений.

Основными требованиями, предъявляемыми к управленческому решению являются следующие:

1. Целевая направленность, то есть решение должно преследовать достижение определённой цели.
2. Всесторонняя обоснованность, означает обоснованность выбора той или иной альтернативы или отдельных компонентов самой альтернативы.
3. Своевременность, управленческое решение должно приниматься не ранее, но и не позднее необходимых сроков.
4. Согласованность с ранее принятыми и с другими принимаемыми решениями.
5. Компромиссность, невозможно принять решение, полностью удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников.
6. Правомочность, соответствие правам и полномочиям, предоставленным органу или лицу которое принимает решение.
7. Полнота, краткость, чёткость. Полнота означает необходимый набор всех компонентов, охватывающих все стороны воздействия решения на управляемый объект. Краткость предполагает исключение лишних второстепенных деталей, не относящихся к делу. Чёткость исключает неоднозначность трактовки.
8. Экономичность и эффективность. Обязательное достижение цели при минимальных затратах.

2. Классификация управленческих решений

Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели. Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные.

Запрограммированное решение – это результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Руководство часто программирует решение под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений, в самом деле, правильна и желательна. Очевидно, если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее помощью, будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются. Более того, в высшей степени желательно сообщить об обоснованиях методологии принятия запрограммированных решений тем, кто этой методологией пользуется, нежели просто предложить ее для употребления. Неспособность ответить на вопросы, начинающиеся с “почему”, в связи с процедурой принятия решений зачастую порождает напряжение и обижает людей, которые должны принять эту процедуру. Эффективный обмен информацией повышает эффективность принятия решений.

Незапрограммированные решения. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне неструктурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время руководитель располагает множеством вариантов выбора.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. Немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. И даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия запрограммированных решений может быть полезна.

Все функции планирования организации деятельности, мотивации и контроля требуют от руководителя принятия решений. Важно отметить, что практически во всех случаях, описанных выше, для руководителя было бы затруднительным, если вообще возможным, принятие решения, не имеющего отрицательных последствий. Каждое решение или выбор, затрагивающие все предприятия, будут иметь негативные последствия для каких-то его частей. Поэтому следует рассматривать организацию с позиции системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации.

Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно значительные. Он принимает данное решение, поскольку, с учетом всех факторов, оно представляется наиболее желательным с точки зрения

конечного эффекта. В деле руководства организациями встречается очень мало ситуаций настолько однозначных, что результатом наилучшего решения будет одно только благо.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием “за” и “против” по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. Специалист по управлению Питер Шодерберк указывает, что в то время, как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения.

В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Предприятие с достаточным количеством денег может, к примеру, выпускать любую продукцию. Однако выпускать и продавать с прибылью удастся лишь некоторые ее виды. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

Решения, основанные на суждениях, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений). Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается редко. Это тем более верно, когда приходится иметь дело с людьми, т.к. зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Но одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна.

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на который он мог бы основывать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить

новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой. Адаптация к новому и сложному, очевидно, никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из-за принятия плохого решения. Однако во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

Главное различие между решением рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Классификация управленческих решений.

Управленческое решение выступает связующим звеном между группами функций, отражающих разные аспекты воздействия: процессов управления и процессов производства; управляющей и управляемой частей социально-экономической системы; активизацию совместной деятельности персонала по достижению общей цели в результате реализации основных функций менеджмента. *Этим и объясняется многообразие управленческих решений, которые можно классифицировать по следующим признакам:*

- по функциональной направленности: планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие;
- по организации: индивидуальные, коллегиальные (групповые) и корпоративные;
- по причинам: ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные;
- по повторяемости выполнения: однотипные, разнотипные и инновационные (нет альтернатив);
- по масштабам воздействия: общие и частные;
- по прогнозируемым результатам: с определенным результатом, с вероятностным исходом;
- по характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные;
- по методам переработки информации: алгоритмические, эвристические;
- по числу критериев: однокритериальные, многокритериальные;
- по направлению воздействия: внутренние и внешние;
- по глубине воздействия: одноуровневые и многоуровневые;
- по ограничениям на ресурсы: с ограничениями, без ограничений;
- по способу фиксации: письменные и устные.

Рассмотрим кратко основные виды управленческих решений,

представленных в этой классификации.

Решения могут разрабатываться для осуществления плановых мероприятий, для определения необходимых параметров, для стратегического или тактического планирования деятельности компании. Большая группа управленческих решений (УР) посвящена организационным проблемам функционирования компании, например, совершенствования организационной структуры управления, расширению компании. Для эффективного управления персоналом разрабатываются решения по различным аспектам активизации деятельности работников компании.

Координирующие УР необходимы для согласования изменяющихся условий внешней и внутренней среды, для обеспечения возможной гармонизации в деятельности компании, например, решения, связанные с изменениями закупочно-сбытовой политики компании, изменениями в штатном расписании.

Контролирующие УР направлены на обеспечение своевременного выполнения производственных планов и намеченных рубежей развития, например, решение о методике проведения внутреннего аудита бухгалтерского учета и контроля исполнения распоряжений.

Информирующие УР направлены на упорядочение информационного поля для работников компании и предоставления им необходимой информации.

Организация разработки и реализации УР базируется на выборе приоритета в индивидуальном или коллегиальном подходе к этому процессу.

Индивидуальный подход к разработке УР весьма характерен для организаций. Он требует от руководителя уверенности в своих силах, профессионализма и творческого подхода. На разработку таких решений обычно тратится меньше времени, разработчик решения несет персональную ответственность за результаты его выполнения. Индивидуальный подход к РУР весьма прозрачен как для руководителя, так и для исполнителя.

Групповой подход к разработке УР характеризуется большей обоснованностью, меньшим числом ошибок и неопределенностей, разработкой оригинальных подходов, причастностью разработчиков к его выполнению. При коллегиальном подходе к разработке УР существенно увеличивается, по сравнению с индивидуальными, время подготовки решения. Этот подход ограничивает руководителей в свободе выбора УР и требует соблюдения баланса интересов участвующих в его разработке специалистов.

Причины, вызвавшие разработку УР, весьма разнообразны, но могут быть сведены к двум группам: **неожиданные и плановые**.

К **неожиданным** относятся ситуационные и инициативные, а к плановым – по предписанию, программные и сезонные. Ситуационные УР вызываются событиями, нарушившими или могущими нарушить запланированный ход деятельности компании. Эти решения часто относят к

текучке, т.е. к мелким, повседневным решениям руководителя.

Инициативные УР – это творческий вклад руководителя в деятельность компании в рамках данных ему полномочий. Эти решения должны дополнять основные решения вышестоящих руководителей. УР по предписанию входят в функциональные обязанности нижестоящего руководителя и определяются соответствующими регламентами. Программные УР представляют собой реализацию программно-целевой технологии РУР, по которой в заданное время руководитель должен принимать УР о дальнейшей работе своего подразделения, пополнении ресурсов и т.д.

Сезонные УР – более устойчивые по времени, чем программные УР, связаны с календарными датами. Например, ближе к весне – это решение о составлении графика отпусков, ближе к осени – решение о проведении работ по утеплению помещений компании и т.д.

Повторяемость выполнения УР важна для правильной установки нормы управляемости компании. Повторяемость определяется масштабом компании и степенью разделения управленческого труда.

Однотипные УР имеют общую предметную область (экономика, технология). Например, главный бухгалтер большой компании реализует УР, касающиеся деятельности групп материально-технического учета, бухгалтеров, кассиров, расчетчиков и др.

Разнотипные УР имеют разные локальные для компании базы управляемых параметров. Эти УР требуют большего времени и напряжения руководителя, поэтому их число должно быть существенно меньше однотипных. Так, директор компании должен принимать УР в технической области, экономической, социальной и т.д.

Инновационные УР обычно касаются процесса реструктуризации и реформирования компании для повышения ее конкурентоспособности – это комплексные решения, и их трудоемкость еще выше, чем у разнотипных.

Общее время действия УР определяется его важностью. Выделяют стратегические, тактические и оперативные УР.

Стратегические УР разрабатываются на длительный срок (5–10 лет) с охватом ключевых элементов компании (персонал, структура, производство и т.д.).

Тактические УР являются инструментарием для стратегических решений и разрабатываются на меньший период (1–3 года) с охватом части ключевых элементов компании.

Оперативные УР разрабатываются при возможности или возникновения ситуаций, мешающих реализации тактических УР. Оперативные УР являются кратковременными.

Характер разработки и реализации УР сильно зависит от личностных характеристик человека. Принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные решения.

Уравновешенные решения имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения часто оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются с наскока, рывками.

Инертные решения – результат осторожного поиска.

Рискованные решения принимаются без тщательного обоснования действий руководителем, который уверен в своих силах. Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу, большим количеством согласований. Такие УР эффективны в разрешении проблем, касающихся жизни человека и среды его обитания.

3. Природа процесса принятия решения

В процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие **вопросы**:

- что делать;
- как делать;
- кому поручить работу;
- и т.д.

Процесс принятия управленческих решений сложен и многосторонен. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, являются спорными и неодинаково решаются менеджерами.

Это зависит от:

- квалификации руководителя;
- сложности ситуации;
- стиля руководства;
- культуры организации;
- и т.д.

Важно чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и умел выбрать лучший вариант с учётом ситуации и собственного стиля управления.

У истоков любого решения стоит проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т.е. изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения.

Таким образом данный этап состоит в **обнаружении проблемы и её оценке**.

Обнаружение проблемы – это осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Наиболее общими симптомами являются: низкая прибыль, падение сбыта, недостаточные производительность и качество, большие издержки, конфликты и большая

текучесть кадров. Обычно различные симптомы дополняют друг друга. Выявление их позволяет определить и описать проблему в общем виде.

Оценка проблемы – это установление её масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена. Этот этап включает работы по более детальному анализу причин и определению сути проявления всех выявленных на первом этапе симптомов. Следует выделить и изучить информацию по конкретной проблеме, имеющую прямое отношение к возникновению и развитию рассматриваемых симптомов.

Выявление ограничений и определение альтернатив.

Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить.

Ограничениями являются: экономические, политические, технические и другие факторы непосредственно влияющие на возможность реализации конкретных целей принятия управленческих решений. Наиболее часто встречающимися ограничениями являются: ресурсные ограничения (трудовые, финансовые и материальные), а также временные ограничения.

Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений, поэтому необходимо определить источник и суть ограничений, и наметить возможные альтернативы.

Формирование альтернативных вариантов решения является центральной процедурой при определении конкретного управленческого решения. Она обусловлена требованием повышения эффективности принимаемого решения при его формировании. Чем больше вариантов, тем более возможно, что в число рассматриваемых может попасть оптимальный (лучший) вариант.

Этап выбора решения включает следующие технологические операции:

- анализ допустимых вариантов решения;
- определение множества эффективных вариантов решения;
- выбор рационального (единственного решения).

Анализ допустимых вариантов решения предусматривает формирование множества эффективных решений. Независимо от метода (варианта) формирования и отбора допустимых альтернатив решений определение эффективных решений требует проведения анализа сформированного множества допустимых альтернатив с целью его сужения до 2-х или 3-х наиболее эффективных решений (из множества допустимых) путем определения их предпочтений по эффективности использования ресурсов, минимальному времени и большей вероятности снятия проблемы.

Определение множества эффективных вариантов решения предусматривает использование аппарата определения абсолютной и относительной оценки эффективности решения. При этом проводится сравнительная оценка вариантов по показателям времени и затрат ресурсов, а также вероятности снятия проблемы.

Выбор рационального (единственного) варианта решения проводится во всех случаях, когда множество эффективных решений содержит более одного варианта. Продолжением оценки эффективных вариантов может быть использование качественных показателей эффективности для оценки относительной ценности рассматриваемых решений (НТП, социально-экономические оценки и другие факторы). Главным критерием при такой оценке является оценка отрицательных последствий от принятия того или иного варианта

Реализация решения. На этой стадии принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно реализовано (осуществлено).

Создание условий для эффективного выполнения решения. Кроме общих должностных требований к исполнителям управленческих решений предъявляются дополнительные (специальные) требования.

Исполнители должны обладать:

1. Высокой компетентностью в вопросах, относящихся к реализуемому решению.

2. Правомочностью исполнения конкретных работ, предусмотренных решением. В том числе исполнители должны быть наделены необходимыми полномочиями и правами, которые соответствующий руководитель делегирует им по должности или на период исполнения решения (в этом случае такое делегирование должно тоже отражаться в самом решении).

3. Способность осуществлять контроль. Деление сотрудников аппарата на руководителей и исполнителей часто является условным, так как исполнение решения, как правило, требует принятия соответствующих дополнительных управленческих решений. Таким образом, исполнитель выступает одновременно и в роли лица, принимающего решения.

Контроль за исполнением решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

Контроль по завершении реализации решений дополнительно позволяет:

- стимулировать хорошую работу исполнителей;
- получить удовлетворение от хорошо выполненной работы;
- организовать учебу исполнителей;
- своевременно устранить возникшие в процессе реализации решений отклонения и несоответствия;
- принять решение о внесении изменений в ранее принятое решение;
- оценить потенциальные возможности, выявить резервы и упущенные возможности, которые могут быть использованы в будущих решениях;
- оценить действующую систему принятия решений и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

4. Методы принятия управленческих решений

В процессе разрешения сложных проблем с целью усиления способности менеджеров к принятию обоснованных и объективных решений могут применяться различные научные методы.

Аналитические методы. Данные методы основаны на работе с набором аналитических зависимостей. Они определяют соотношение между условиями выполнения задачи и ее результатами в виде формул, графиков, логических соотношений, например, ”Тише едешь – дальше будешь“.

”Тише едешь“ – это условие, а ”дальше будешь“ – это результат. В деятельности организации имеется много типовых зависимостей, имеющих объективный характер: зависимости между спросом и предложением, жизненного цикла продукции от времени, производительности труда от квалификации персонала, стиля управления от характера деятельности компании, качества управленческих решений (УР) от полноты и ценности информации и др. Основу этих методов составляют: теория вероятности, теория марковских процессов, теория массового обслуживания.

Статические методы. Методы основаны на использовании информации о прошлом удачном опыте ряда организаций в какой-либо сфере деятельности для разработки или реализации УР другими компаниями. Данные методы реализуются путем сбора, обработки и анализа статических материалов, как полученных в результате реализации действий, так и выработанных искусственно, путем статического моделирования на ЭВМ. К этим методом относятся последовательный анализ и метод статических испытаний.

На стадии разработки после выработки предварительного решения оно обсуждается с коллегами своего или родственного предприятия для учета их положительного опыта (фильтр). Затем принимается окончательное решение. На стадии выбора окончательного УР у работников предприятия уже в наличии (в ЭВМ или в виде различных карточек) постоянно пополняемый набор УР. На самой начальной стадии разработки решений работники используют положительный опыт других организаций и принимают с учетом его окончательное УР.

Метод математического программирования. Этот метод позволяет рассчитывать лучший вариант решения по критериям оптимальности (например, минимум времени, максимум качества и др.) программы действия УР (рисунок 5.1).

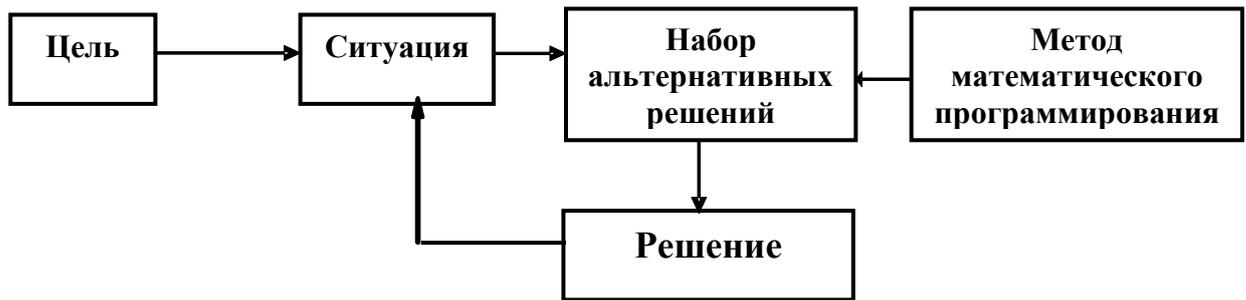


Рисунок 5.1 – Схема реализации метода математического программирования

Работник, разрабатывающий решения, выводит в компьютер набор ситуаций, подлежащих изменению в соответствии с целью, а также критерии. Компьютер на базе математических соотношений либо разрабатывает новое решение, либо выбирает подходящее из набора альтернативных решений.

Метод хорошо работает только при наличии четко сформулированной цели.

Матричный метод реализует выбор лучшего решения из набора альтернатив на основе компромисса признаков (критериев), достигнутых заинтересованными сторонами. В зависимости от количества заинтересованных сторон, матрица признаков может быть двухмерная, трехмерная и т.д.

Матричный метод относится к объективным методам РУР. Он применяется при возникновении повторяющихся или сходных ситуаций. При этом в базе данных должен иметься набор альтернативных решений и различных критериев. Задача руководителя состоит в согласовании значений критериев и установлении их приоритетов (рисунок 5.2).

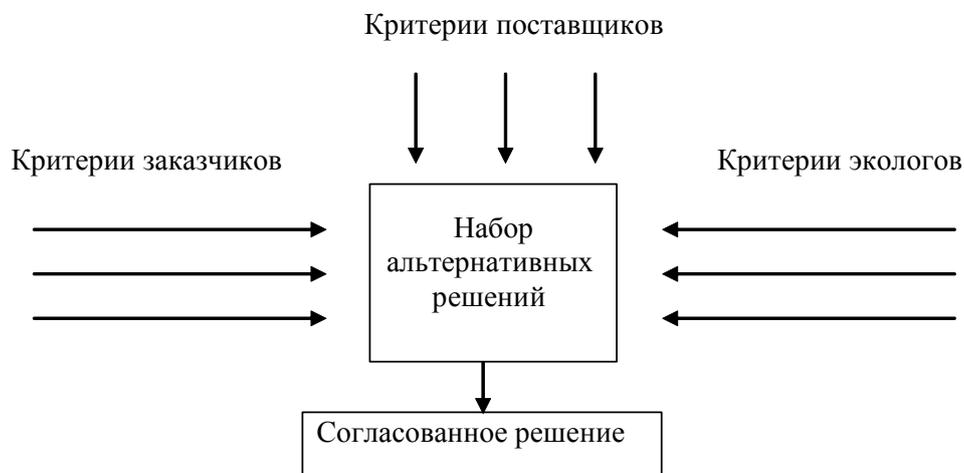


Рисунок 5.2 – Схема матричного метода (трехмерная матрица)

Активизирующие методы.

Методы имеют несколько вариантов реализации. К ним относятся методы психологической активации и методы подключения новых интеллектуальных источников. К психологическим относятся: конференции идей, методы мозговой атаки, вопросов и ответов. Методы подключения основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под надзором высококвалифицированного специалиста или искусственного интеллекта. Это теоретико-игровой, метод наставничества, работа с консультантами.

Методы психологической активации. Метод конференции идей основан на стимулировании процесса мышления на уровне сознания. Базовые правила использования данного метода состоят в следующем:

- запрещается любая критика, в том числе позитивная и насмешки;
- число участников в диапазоне 4–12;
- формулируются одна–две зависимые друг от друга задачи;
- время обсуждения ограничивается 30–50 минутами;
- ведется запись всех предложений, включая и абсурдные.

В основе метода мозговой атаки лежит стимулирование мышления на уровне подсознания. Считается, что подсознание является неиссякаемым источником человеческого духа, базовой для интуиции и источником неосознанного появления блестящих идей.

Метод вопросов и ответов основан на предварительном составлении набора вопросов, ответы на которые могут сформировать новый подход к решению заданных проблем.

Теоретико-игровой метод. Теоретико-игровой метод применяют при большом объеме информации, трудностях ее обработки или недостатке времени. Теоретико-игровой метод основан на создании человеко-машинной системы разработки решений. Эта система очень плодотворна, так как используется большой интеллектуальный потенциал в виде программного и информационного обеспечения поддержки решений. Метод позволяет корректировать модель системы управления после каждого сеанса проведения игры. Предшественником теоретико-игрового метода были традиционные совещания на различных уровнях управления. Обычно на таких совещаниях принимаются важные типологические, экономические и социальные решения.

Качественным развитием методики проведения деловых совещаний стало внедрение в процесс разработки УР интеллектуальной вставки в виде компьютерной модели организации. На первом сеансе игры все участники вводят в компьютер свои максимальные требования. После обработки этих данных компьютер выдает вариант решения каждому участнику совещания. Если данный вариант по отношению к заложенной модели является

некорректным или невыполнимым, то каждому участнику даются рекомендации о желательных изменениях первоначальных требований.

После обсуждения участники вводят коррективы, и процесс продолжается до принятия общего решения о неэффективности нового изделия и нецелесообразности его производства (отрицательное решение).

Экспертные методы.

Общие сведения о критериях оценки. Для выбора наилучшего УР необходим набор эффективности. Каждый критерий такого выбора может иметь количественное выражение, быть простым и понятным для специалистов. Критерии могут быть единичными и составными. В набор критериев для выбора УР чаще всего включает следующее: выполнимость, прибыль, время, производительность труда, затраты, использование имеющегося оборудования и производственных фондов, экологическую и производственную безопасность, качество продукции. Каждый критерий характеризуется набором показателей и их значениями.

Показатели критериев могут иметь максимальные, промежуточные численные или качественные значения. Не всегда правильно указывать не конкретное значение параметра, а направление, например максимальная прибыль, наименьшее время, минимальные финансовые затраты. Приоритет максимальной прибыли может привести к криминалу, минимальное время – к низкому качеству продукции или к выходу продукции на неподготовленный рынок, а минимальные финансовые ресурсы для разработки и реализации УР – к возможному прекращению выполнения УР на промежуточных стадиях.

Количество критериев в наборе определяется руководителем на базе опыта. С увеличением критериев возрастает правильность выбора УР, однако увеличивается стоимость оценки УР. Если критериев достаточно много, их необходимо сгруппировать путем формирования набора коэффициентов приоритета.

Экспертные методы основаны на совокупности мнений специалистов, обычно в пересекающихся областях деятельности, например в социологии, психологии, РУР.

Основные условия применения экспертных методов:

- в состав экспертной комиссии должны входить общепризнанные специалисты в соответствующей области РУР;
- решения, принимаемые членами экспертной комиссии, должны быть безусловными для участников, представляющих на оценку свои варианты решений;
- области применения экспертных методов должны давать участникам преимущества перед другими.

Экспертные методы применяются преимущественно в социальной и биологической системах, например при консилиумах, конкурсах, дегустациях и т.п. Существуют четыре основных направления экспертных

методов: метод простой аранжировки, метод предпочтения, метод задания весовых коэффициентов, метод последовательных сравнений и метод парных сравнений.

Метод простой аранжировки. Метод основан на том, что каждый эксперт располагает набором признаков, например время реализации, финансовые затраты, повышение объема сбыта, величина дополнительной прибыли, качество продукции. Эти признаки располагают для каждого решения в порядке предпочтения. Цифрой 1 – наиболее важный признак, цифрой 2 – следующий за ним по важности и т.д. Полученные данные сводятся в таблицу и обрабатываются либо вручную, либо с помощью методов математической статистики.

Метод задания весовых коэффициентов заключается в том, что каждому решению ставится в соответствие весовой коэффициент (коэффициент значимости). Используются два варианта формирования весовых коэффициентов:

– сумма всех коэффициентов должна быть равна какому-нибудь целому числу, например, для шести признаков решения устанавливаются коэффициенты: 0,3; 0,1; 0,2; 0,2; 0,1; 0,1 – в сумме это составляет 1;

– для наиболее важного признака решения устанавливают предельный коэффициент (например, 8), все остальные коэффициенты равны долям этого числа (например, 1, 2, 4, 6).

Методы последовательных сравнений (сортировки). В его состав входят следующие операции.

1. Составляется перечень признаков решений.
2. Перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости.
3. По каждому признаку в таблицу записывается оценка реализации каждого признака по всем решениям – максимальная оценка 5.
4. По каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости признака.
5. Производят сортировку полученных значений по максимальному значению суммы и определяют предпочтительный вариант решения.

Метод парных сравнений (парная сортировка) реализуется путем парных сравнений признаков каждого УР и дальнейшей статистической обработкой УР (рисунок 5.3). На схеме УР1–УР5 – варианты УР, сравниваемых по набору их признаков.

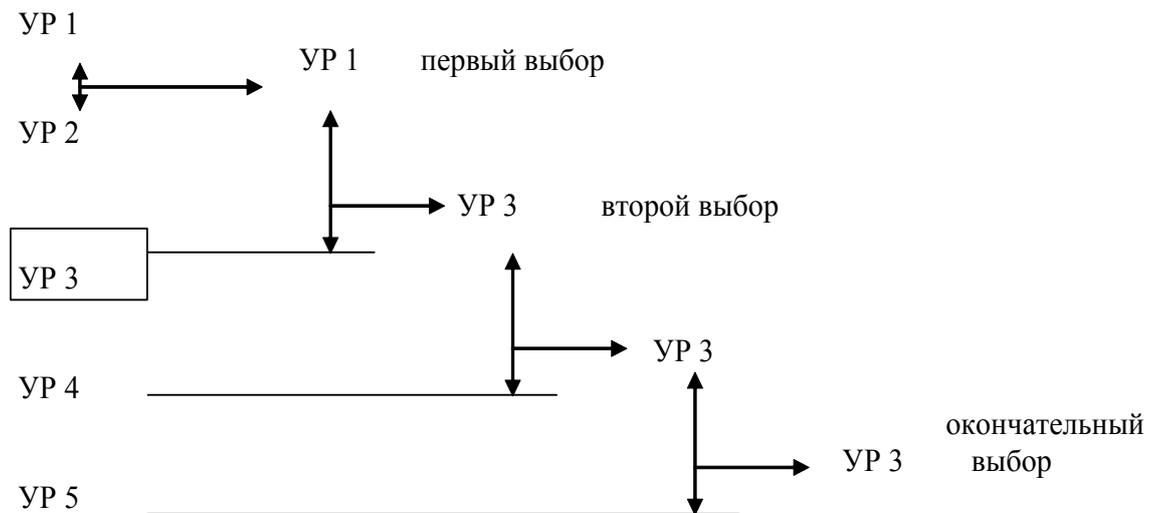


Рисунок 5.3 – Схема реализации парных сравнений

Для осуществления парных сравнений по приведенной схеме УР лучшее из них сравнивается с третьим УР и т.д. В результате парных сравнений выбирается одно – лучшее УР.

Эвристические методы. Основы эвристических методов. Эвристические методы основаны на логике, здравом смысле и опыте при РУР, при которых выявляется новая существенная информация. Они используют метод Сократа – извлекать скрытую в человеке информацию с помощью искусных наводящих вопросов. Методы применяются при недоступности или отсутствии условий для использования формализованных методов РУР. Основу эвристических методов составляет метод индукции, т.е. переход от частного к общему. При этом проблема разделяется на несколько относительно простых подпроблем. Для каждой подпроблемы формируются набор задач и набор соответствующих решений. Считается, что при успешном выполнении всех решений проблема будет разрешена в целом. Данные методы практически целиком относятся к искусству в управленческой деятельности.

Эти методы эффективны, если руководитель смог так разделить проблему, что получившиеся подпроблемы являются типовыми (штатными) для конкретной компании и имеется типовая методика их реализации.

В управленческой практике творческих, нетиповых задач встречается довольно много. Обычно такие задачи решаются постепенно, путем обсуждения, концентрации идей, развития новых подходов и стимулирования мышления в процессе проведения собрания, заседания. Подавляющее большинство открытий и изобретений сделано при коллективном обсуждении или с их подачи, а слова ”эврика“ и ”эвристика“ дали название этим методам.

Характерный набор приемов эвристических методов (рисунок 5.4).

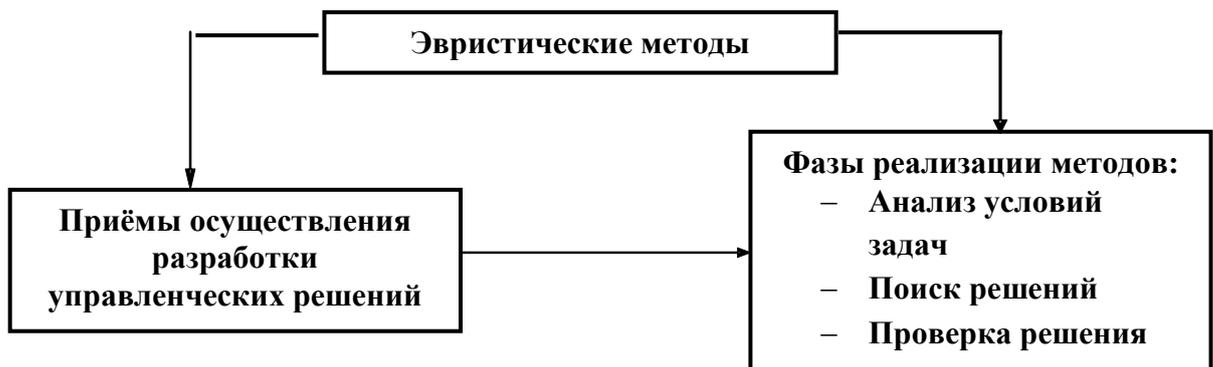


Рисунок 5.4 – Схема осуществления эвристических методов

Метод сценариев. Типовой вид сценария. Метод сценариев представляет собой набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также возможным положительным и отрицательным последствиям. Они напоминают литературные сценарии с прологом, основной частью и эпилогом.

Сценарии всех спектаклей, по сути, также представляют прогнозы решений необычных или жизненных классических проблем, при этом зрители играют роль арбитров. Спектакли с плохими вариантами решений являются провальными, и их обычно не спасает талантливая игра актеров.

Сценарий для УР. При разработке, выборе или реализации УР метод сценариев выполняется следующим образом (рисунок 5.5):

- составляется подробное описание: цели, существующая ситуация и проблема;
- разрабатываются варианты решения проблемы;
- специалисту, обладающему литературными способностями, дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов, а также реакций на эти результаты заинтересованных специалистов;
- текст сценария рассылается всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения;
- созывается совещание по обсуждению сценария. Возможны три варианта результатов обсуждения: полное одобрение сценария и утверждение технологии разработки и реализации решения, внесение в него коррективов, утверждение технологии разработки и реализации решения, очевидное несогласие и переделка сценария;
- составление окончательного сценария для ввода в баз данных компании.

Структура сценария состоит из содержательной части и количественных параметров.



Рисунок 5.5 – Структура содержательной части сценария

Методы дерева решений. Общая идея метода. Метод дерева решений аналогичен методу сценариев с его эмоциональным содержанием, но предполагает аналитический подход к выбору наилучшего решения. Метод дерева решений позволяет руководителю визуально оценить результат действия различных решений и выбрать наилучший их набор. Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса. Модель представляет собой графическое изображение связей основных и последующих вариантов УР. В ней приводятся сведения о наименованиях УР, основанных результатах каждого решения ожидаемой эффективности.

Данный метод хорошо работает совместно с экспертными методами, так как некоторые этапы требуют оценки результатов специалистами. Реализация метода эффективна для типовых управленческих процессов, по которым накоплен управленческий опыт и имеется обширная документация о решениях, условия их реализации и самих результатах (рисунок 5.6).

Основные этапы разработки или выбора РУР по методу дерева решений:

1. составление новой цели развития или совершенствования компании;
2. сбор материалов о реальном состоянии дел компании по новой цели;
3. формулирование проблемы как разности между новой и обобщенной ситуацией в компании;
4. выбор или разработка критериев оценки проблемы;
5. декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части;
6. поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблемы;
7. разработка вариантов основных решений и их предполагаемая эффективность;
8. для каждого варианта основных решений разработка детализирующих решений;

9. для каждого варианта детализирующего решения разработка вариантов очередного набора детализирующих решений и т.д.;
10. оценка каждой ветви взаимодействующих решений на эффективность действий и возможности достижения цели;
11. выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений;
12. практическая реализация выбранного варианта сочетания решений.

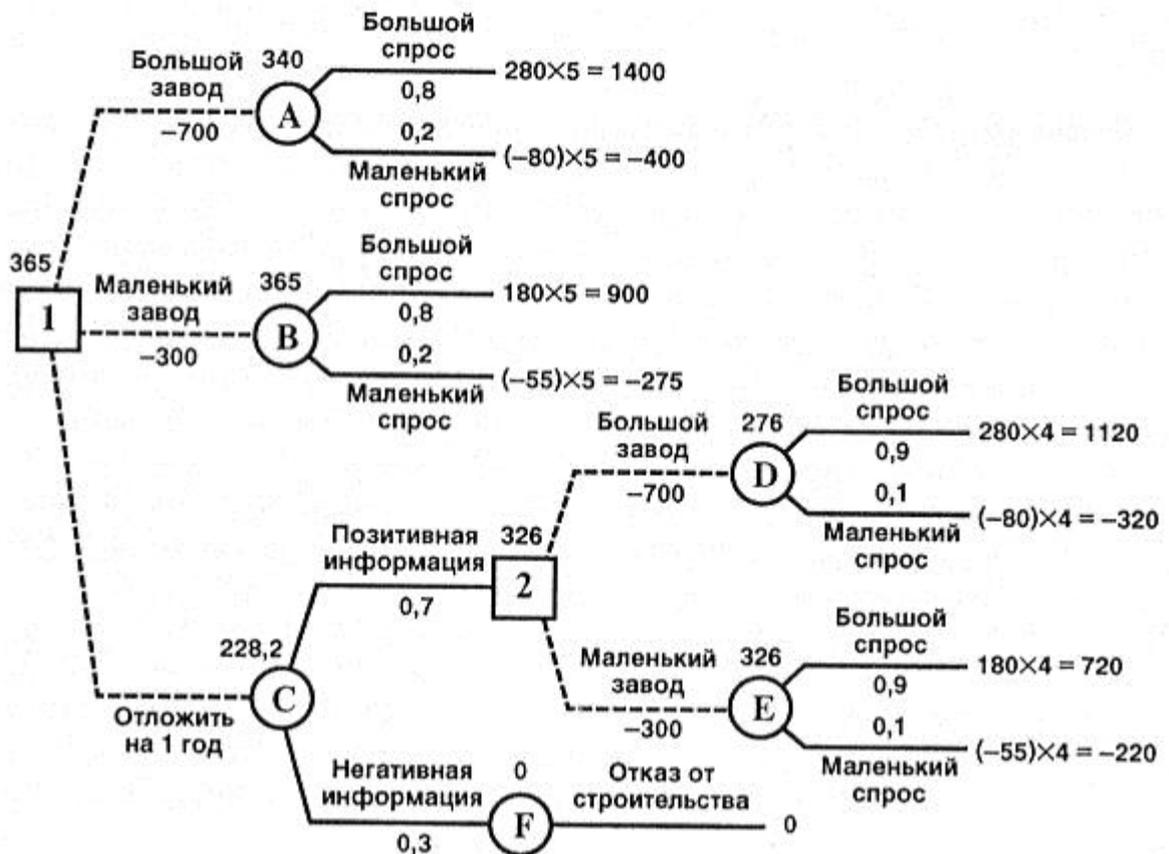


Рисунок 5.6 – Общая идея метода дерева решений

Таким образом все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

- неформальные (эвристические);
- коллективные;
- количественные.

Неформальные (эвристические) методы принятия управленческих решений. Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации управленческих решений определённая часть руководителей используют неформальные методы, основанные на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения

Это совокупность логических приёмов и методики выбора оптимальных решений руководителем путём теоретического сравнения альтернатив с учётом накопленного опыта. В большей части данные методы

базируются на интуиции менеджера.

Достоинство состоит в том, что принимаются они оперативно.

Недостаток – данные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция может иногда подвести.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над принятием и реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются как правило и руководители, и исполнители.

Главными критериями формирования такой группы являются:

- компетентность;
- способность решать творческие задачи;
- конструктивность мышления;
- коммуникабельность.

Коллективными формами групповой работы могут быть:

- заседание;
- совещание;
- работа комиссии;
- метод ”атаки“;
- метод ”Дельфи“;
- метод ”Кингисё“

Метод ”мозговой атаки“ применяется, как правило, при необходимости принятия экстренного, сложного, многопланового решения связанного с экстремальной ситуацией. В процессе ”мозговой атаки“ предлагаются различные альтернативы, даже такие, которые выходят за рамки обычных приёмов и способов реализации подобных ситуаций в обычных условиях. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она не была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Метод ”Дельфи“ заключается в том, что руководитель объявляет проблему и предоставляет подчинённым возможность формулирования альтернатив. Первый этап формулирования альтернатив происходит без аргументации. Специалистами выбираются лучшие. На втором этапе сотрудники должны аргументировать свои предложения. Анкетирование повторяется несколько раз, пока не будет выбрано наиболее оптимальное решение.

Метод ”Кингисё“ – это японская кольцевая система принятия решений, суть которой заключается в том, что на рассмотрение готовится проект новации. Он предлагается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемый проект и дать свои замечания в письменной форме. После этого проводится совещание, на которое приглашаются сотрудники, чьё мнение не совсем понятно или выходит за рамки обычного. Решение принимается руководителем на основе экспертных оценок.

Количественные методы принятия решений. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путём обработки больших массивов информации с помощью ЭВМ и ЭММ.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- линейное моделирование (используются линейные зависимости);
- динамическое программирование (позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач);
- теория игр (моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений);
- имитационные модели (позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним);
- вероятностные и статистические модели.

Достоинства – с их помощью принимаются наиболее эффективные решения.

Недостатки – процедура длительная во времени и дорогостоящая.

ТЕМА 5

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

1. Кадры управления и их роль в процессе управления предприятием. Понятие и классификация кадров управления, требования к ним.

2. Характер и содержание управленческого труда. Разработка личных творческих планов.

3. Сущность и принципы НОУТ. Планирование труда работников аппарата управления.

4. Классификация документов, реквизиты документа.

1. Кадры управления и их роль в процессе управления предприятием. Понятие и классификация кадров управления, требования к ним

Кадры управления – это работники, профессиональная деятельность которых полностью или частично связана с процессом принятия и организацией выполнения управленческих решений.

По степени участия в данном процессе различают три категории кадров

управления:

1. Руководители предприятий, их заместители и руководители отдельных подразделений.
2. Специалисты (экономисты, финансисты и др.).
3. Технический персонал (секретари, делопроизводители, лаборанты и др.).

В состав функций руководителя входит:

- формирование производственной и финансовой политики предприятия, определение миссии и целей предприятия;
- подбор и расстановка кадров;
- разработка организационной структуры предприятия;
- координация работы подразделений;
- контроль за деятельностью предприятия и др.

В функции специалистов включается:

- организация сбора информации, ее анализ и разработка проектов управленческих решений;
- принятие самостоятельных решений в рамках своей компетенции.

Функции технического персонала содержат:

- создание условий для работы руководителей и специалистов;
- сбор и обработку оперативной информации, расчет показателей, т. е. рутинную работу, не требующую творческих затрат.

Современные экономические условия вызывают необходимость формирования руководителей нового типа: не хороших исполнителей, а прежде всего инициативных работников.

Современный руководитель должен обладать:

- знаниями теории управления, социальной психологии;
- экономической, психологической, правовой, компьютерной, языковой грамотностью;
- умением работать в условиях демократизации управления, конкуренции и риска.

2. Характер и содержание управленческого труда. Разработка личных творческих планов

Управленческий труд в организации имеет ряд особенностей, выражающихся в его характере, предмете, результатах и применяемых средствах. Особенности труда менеджеров вытекают из сущности управления как деятельности, направленной на постановку целей и объединение усилий множества людей для их своевременного и эффективного достижения.

Управленческий труд – вид общественного труда, содержанием которого является реализация функций управления, а целью – обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных

участников общественного процесса, так и целых коллективов по решению стоящих перед ними задач.

Наиболее важные особенности, отражающие специфику управленческого труда, заключаются в следующем:

1. *Характер управленческого труда.* Управленческий труд характеризуется как сложный, требующий значительных умственных затрат и содержащий элементы творческого, нестандартного решения. Преобладание тех или иных видов умственных нагрузок определяет в значительной степени специфику организации управленческого труда в отношении методов выполнения работ, видов норм, способов регламентации, факторов, условий труда и т. д.

2. *Предмет и результат управленческого труда* носят информативный характер. Непосредственным предметом управленческого труда является информация, характеризующая состояние управляемого объекта в данный момент, а продуктом, результатом управленческого труда – соответствующие решения и действия, необходимые для изменения состояния этого объекта в направлении достижения поставленных перед ним целей и задач.

3. *Форма реализации управленческого труда.* Так же, как и труд рабочих, управленческий труд является необходимым и производительным. Но вместе с тем он имеет особую производительную форму. Работники, занятые управленческим трудом, непосредственно не создают материальных ценностей, но, осуществляя техническую и организационную подготовку производства, совершенствуя методы планово-экономической работы, формы материального стимулирования, решая коммерческие задачи, они реализуют свою деятельность в продукте совокупного труда. Без их усилий невозможно современное производство. Как следствие, эффективность управленческого труда оценивается по результативности и прогрессивности принимаемых технических, организационных, экономических решений, по их влиянию на результаты деятельности работников, непосредственно занятых производством продукции или услуг.

4. *Подходы к оценке результатов управленческого труда.* Особенность результатов управленческого труда состоит том, что, с одной стороны, трудно выделить его конечный результат и подвергнуть количественной оценке, с другой – существует временной разрыв между моментом приложения труда и его конечными результатами. Нельзя наделять свойствами конечного результата управленческого труда его промежуточные результаты – расчеты, чертежи, разрабатываемую техническую и организационную документацию, другую информацию. На практике результаты труда руководителей, как правило, оцениваются косвенно – по показателям производственной деятельности возглавляемых ими коллективов, а результаты усилий специалистов и технических исполнителей – по показателям работы отдела.

В рамках реализации управленческой деятельности выделяют следующие виды умственного труда: эвристический, административный и

операторный.

Эвристический труд, в большей мере присущий руководителям и специалистам, в наиболее полной степени отражает природу творческой умственной деятельности, ее физиологическую сущность. По своему функциональному назначению он характеризуется как труд по исследованию, анализу и разработке различных вопросов. Он заключается в реализации перспективных и текущих планов деятельности, анализе их выполнения, совершенствовании конструкций или выпускаемой продукции, технологических процессов, форм организации производства, труда и управления. Результатом этой деятельности являются выработка и принятие решений, направленных на постановку целей и задач, на определение путей и методов их осуществления. По своему содержанию эвристический труд связан с выполнением двух видов операций: аналитических и конструктивных.

Административный труд, в большей степени характерный для руководителей, представляет собой специфический вид умственного труда, характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач. В их деятельности преобладают постоянные личные контакты с исполнителями.

Таким образом, в сфере управления одни руководители обладают значительными полномочиями и несут ответственность за содержание принятых по широкому кругу вопросов решений их реализацию; другие (починенные им руководители) непосредственно осуществляют процесс реализации.

Непосредственным результатом всех усилий является целенаправленная, скоординированная деятельность как отдельных участников процесса, так и в целом трудовых коллективов. Процесс административного труда складывается из выполнения служебно-коммуникационных, распорядительных, координационных и контрольно-оценочных операций.

Операторный труд – это труд по выполнению стереотипных операций predetermined характера. По содержанию это информационно-техническая работа, включающая документационные, первично-счетные и учетные операции, ввод данных, переработку информации по заранее разработанной программе, вычислительные и формально-логические операции.

3. Сущность и принципы НОУТ. Планирование труда работников аппарата управления

Научная организация управленческого труда (НОУТ) представляет собой систему использования живого труда в сфере управления, что обеспечивает его функционирование с целью достижения полезного эффекта трудовой деятельности.

Организация управленческого труда как система содержит в себе

совокупность элементов, которые находятся в определенной связи друг с другом и образующим единое целое. *К элементам организации управленческого труда относятся:*

- Подбор и размещение управленческих кадров, обеспечение необходимого квалификационного уровня работников в соответствии с возложенными на них должностными обязанностями.
- Организация процессов труда по управлению.
- Организация и оборудование рабочих мест.
- Создание благоприятных условий труда.
- Нормирование управленческого труда.

Основные разделы плана НОТ менеджера:

1. Усовершенствование организации рабочих мест (планирование, специализация, оборудование, контроль и т.д.).
2. Улучшение обслуживания рабочих мест (обеспечения необходимым сырьем, материалами и др.).
3. Усовершенствование деления и кооперации труда, разработка наиболее рациональных форм.
4. Внедрение передовых методов и приемов труда (рационализация, фиксация на фото- и киноплёнках, анализе и распространении передового опыта).
5. Усовершенствование нормирования и оплаты труда, включение в процесс нормирования самих рабочих, применения материального и морального стимулирования.
6. Усиление дисциплины труда и преданности предприятию.
7. Повышение квалификации рабочих (курсы переподготовки и повышения квалификации, обмен передовым опытом, деловые игры и т.д.).
8. Улучшение условий труда и отдыха (научно обоснованного режима труда, перерывы в работе, охрана труда, ТБ, психологическая разгрузка, гигиена).
9. Усовершенствование организационной культуры (повышения культурного уровня рабочих, культурные программы, экскурсии, кружки, этика и эстетика, язык делового общения, поддержка высокого мнения о своем предприятии).
10. Повышение полезности и использования рабочего времени (устранения отвлечения рабочих от своего дела, длинных и многочасовых совещаний и сборов, нарушения ритмичности трудового процесса, а также соблюдения экономии живого труда).

4. Классификация документов, реквизиты документа

Для того чтобы выработать определенные принципы составления и оформления документов, формы и методы работы с ними, производится их классификация по целому ряду признаков.

Классификация документов – это деление документов на классы по

наиболее общим признакам сходства и различия.

По способу фиксации информации документы делятся на письменные, графические, фото- и кинодокументы, электромагнитные.

По содержанию документы подразделяются на организационно-распорядительные, финансово-расчетные, снабженческо-сбытовые, по личному составу и т. д.

По наименованию различают большое количество документов. Это приказы, положения, протоколы, распоряжения, инструкции, правила, уставы, отчеты, акты, планы, письма, заявления и т. п.

По функциям документов применяется деление официальной документации на специальную и общую. Так, выделяются такие виды специальной документации, как учетная, плановая, статистическая, техническая и др. Кроме них, выделяют особую группу общей документации — организационно-распорядительную документацию, создаваемую для организационно-правового обеспечения выполнения основных задач управления.

По видам документы бывают типовые, примерные, индивидуальные и трафаретные. Типовые документы разрабатываются вышестоящими органами для подведомственных организаций с однородными функциями и носят обязательный характер. Примерные документы также разрабатываются вышестоящими органами для организации своей системы, но носят рекомендательный характер. Индивидуальные документы разрабатываются конкретными организациями для внутреннего пользования. Трафаретные документы изготавливаются типографским способом, причем постоянная часть текста документа отпечатана на полиграфических машинах, а для переменной информации оставляют свободные места.

Реквизиты документа. Документ, являясь носителем информации, содержит комплекс информационных элементов.

Реквизиты: наименование вышестоящей организации, наименование учреждения, организации или предприятия, наименование структурного подразделения, адресат, резолюция, гриф утверждения, индекс предприятия связи, почтовый и телеграфный адрес, номер телетайпа, номер телефона, факса, номер счета в банке – показывают положение документа в пространстве как географическом, так и иерархическом, указывают путь, который он уже прошел, и тот, который ему предстоит пройти.

Характеристика дается документу различными реквизитами в разных масштабах, они дополняют друг друга и детализируют положение документа до самых мельчайших подробностей. Так, реквизит ”наименование вышестоящей организации“ указывает, в какой сфере деятельности создан документ, а реквизит ”индекс“ – дело, в которое он будет подшит после того, как аппаратом управления по нему будет принято соответствующее решение. К этой же группе реквизитов следует отнести графически оформляемые реквизиты – государственный герб республики, эмблему организации или предприятия, которые наглядно иллюстрируют документ, характеризуя

организацию или учреждение, из которых он исходит.

ПЛАН ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ "ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА"

ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА (2 ЧАСА)

План:

1. Менеджмент, как наука и практика управления людьми в организациях.
2. Предмет и метод менеджмента.
3. Управляющая и управляемая подсистемы.
4. Организация как система.
5. Внутренняя и внешняя среда организации.
6. Эволюция менеджмента.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Выполнение практических заданий.
3. Выполнение теста "Можете ли Вы управлять людьми".
4. Решение кейсовых заданий.

Задание 1. Дайте ответы на вопросы:

1. С чем было связано возникновение практики управления?
2. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
3. Чье учение было основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?
4. Какое государство является родиной менеджмента?
5. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов?
6. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления — единоначалие?

Задание 2

Цель задания: систематизировать теоретические знания в области различных направлений менеджмента.

Содержание задания: заполните следующую таблицу, изложив в ней различные школы и направления в менеджменте в хронологической последовательности:

№ п/п	Школа или на- правление в менедж- менте	Годы возникно- вания	Основные представи- тели	Основные достижения	Основные недостатки	Степень использова- ния науч- ных дос- тижений прошлых лет в со- временных условиях
1	Класси- ческая школа	1911	Ф. Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Форд и др.	1. Внедре- ние НОТ 2. Разра- ботка принципов управления 3. Созда- ние цехо- вого управления 4. Возник- новение института мастеров	Слабо учитывал- ся чело- веческий фактор	Используй- ется НОТ, принципы управле- ния
...	...					

Задание 3.

Цель задания: контроль знаний по истории менеджмента.

Содержание задания: найдите в сетке 18 фамилий известных ученых, которые внесли значительный вклад в развитие науки об управлении организационными системами. Слова-ответы располагаются только по вертикали и горизонтали, но не по диагонали. При этом слова могут ломаться как в вертикальном, так и горизонтальном направлении.

П	А	Р	Е	Т	О	М	А	К	Г	Р
М	Э	М	Е	А	Л	Ь	Б	Е	Р	Е
А	Х	Е	Р	Г	И	Л	Б	Р	Т	Г
К	О	Д	С	О	Н	Б	А	Е	Т	О
И	У	Р	И	В	Е	Б	Р	Н	А	Р
А	Л	Л	Л	С	Р	Е	Ф	О	Р	Г
В	Е	И	О	У	Н	Е	Л	Л	Д	Е
У	Б	Р	Е	М	Т	Т	Й	Л	О	Р
Р	Й	А	С	К	О	Н	Е	С	Р	Ц
В	Д	Е	Й	С	Л	Ь	Т	Н	Г	Б
И	К	Ф	А	Й	О	К	Е	Й	Р	Е

1, 2, 3 — авторы учебника ”Основы менеджмента“; 4 — основатель школы ”социальных систем“; 5 — ученый, впервые предложивший термин

”научное управление“; 6 — создатель организационной теории; 7 — автор двухфакторной модели мотивации; 8 — последователь Тейлора в части рационализации труда рабочих; 9 — автор ”Общей теории занятости, процента и денег“; 10 — представитель школы ”человеческих отношений“; 11 — выдающийся мыслитель эпохи Возрождения; 12 — ученый, сформулировавший ”принцип оптимума“; 13 — один из последователей Файоля; 14 — основоположник научного управления производством; 15 — один из последователей классической школы менеджмента; 16 — родоначальник классической (административной) школы менеджмента; 17 — американский социолог, изучавший проблемы поведения человека; 18 — автор двенадцати принципов производительности.

Тест ”Можете ли Вы управлять людьми“

Данный тест предназначен для тех, кто хотел бы занимать или уже занимает руководящую должность. Он поможет понять, пользуетесь ли вы авторитетом у окружающих, насколько вы уверены в себе и организованы, умеете ли отстаивать свою точку зрения. Все эти качества необходимы для того, чтобы люди доверяли вам и помогали добиваться поставленных целей.

1. Имеете ли вы собственное мнение о разных вещах, событиях?
 - а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
2. Легко ли вас переубедить?
 - а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
3. Волнует ли вас разговор с начальником, директором, вашим руководителем?
 - а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
4. Стараетесь ли избегать встреч с людьми, чем-то неприятными вам?
 - а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
5. Вас раздражает, если вам пересекают дорогу?
 - а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
6. Вас переоценили. Будете ли вы протестовать?
 - а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).

7. Не замечали ли, что вам приятнее быть в кругу более молодых, чем среди сверстников?
- а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
8. Лучше ли вам переносить неудобства, чем доставлять их другим?
- а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
9. Сохраняется ли в вашем коллективе спокойная атмосфера?
- а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
10. Вам лучше высказываться словами или письмом?
- а) словами (15 очков);
 - б) письмом (0 очков);
 - в) в зависимости от обстоятельств (5 очков).
11. Советуетесь ли вы с кем-нибудь, прежде чем принять решение даже в мелочах?
- а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
12. При разговоре вам не трудно смотреть собеседнику в глаза?
- а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
13. В одиночестве вам лучше работается, чем в коллективе?
- а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
14. Могут ли некоторые люди воспользоваться вашими слабостями?
- а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
15. Приятно ли вам командовать?
- а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).

Подсчет очков.

Суммируйте результаты.

Менее 120 очков. Личностных качеств, для того чтобы быть начальником, вам явно не хватает. Да вы и сами не против, чтобы вами управляли. Возможно, это связано с тем, что вы привыкли себя

недооценивать. Отсюда ваша неуверенность, подверженность влиянию чужих мнений. Постарайтесь понять, чего вы хотите от жизни и окружающих, научитесь отстаивать свою точку зрения, будьте увереннее в том, что считаете правильным. Научитесь управлять собой — и тогда вам легче будет строить взаимоотношения с окружающими.

125 – 180 очков. Вы не любите, чтобы вами управляли, но и не желаете командовать сами. Однако работать приходится с разными людьми — начальниками и коллегами. Не бойтесь отвечать за свои поступки, постарайтесь отключить в себе эмоции, научитесь видеть в сотрудниках — вышестоящих и находящихся с вами на одной ступеньке служебной лестницы — прежде всего деловых партнеров, которые могут быть вам полезны, и которым при необходимости вы сможете оказать посильную поддержку.

185 – 200 очков. Вы склонны управлять другими людьми. Вы человек ответственный и достаточно организованный. Можете отстаивать свою точку зрения, способны убедить окружающих в правильности вашего решения. Вам, как правило, удается установить ровные отношения, как с начальством, так и с подчиненными. В любом случае не стоит забывать: даже начальники должны совершенствовать свои личностные качества.

200 и более очков. У вас властная натура. Вы не любите, когда мнение окружающих отличается от вашего. По отношению к неуютным способны применять жесткие меры. Подчиненные, если они у вас есть, вас в лучшем случае побаиваются. Если же вы только мечтаете стать начальником, вам стоит пересмотреть свою позицию по отношению к коллегам по работе. Научитесь считаться с мнением других людей, уважать их — и тогда вам легче будет понять их поступки и управлять ими.

Ключ к тесту "Можете ли Вы управлять людьми"

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	15	0	0	15	15	0	15	0	15	15	0	15	15	0	15
Б	0	15	15	0	0	15	0	15	0	0	15	0	0	15	0
В	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Ключ к тесту "Можете ли Вы управлять людьми"

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	15	0	0	15	15	0	15	0	15	15	0	15	15	0	15
Б	0	15	15	0	0	15	0	15	0	0	15	0	0	15	0
В	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Ключ к тесту "Можете ли Вы управлять людьми"

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	15	0	0	15	15	0	15	0	15	15	0	15	15	0	15
Б	0	15	15	0	0	15	0	15	0	0	15	0	0	15	0
В	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Решить кейсовые задания, представленные ниже:

Кейс "Сотрудники-конкуренты"

Для чего: *оценить социально-личностные компетенции:*

– коммуникативные навыки;

– умение вести переговоры в конфликтной ситуации;

– склонность к пониманию позиции оппонента;

– способность придерживаться нейтралитета, объективно оценивать проблему.

Ситуация:

Несмотря на то, что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной.

После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

Вопросы и задания:

Кто из участников выбрал неверную модель поведения?

Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело?

Смогут ли коллеги наладить отношения?

Кейс ”Требую повышения“

Для чего: чтобы оценить социально-личностные компетенции:

- модель поведения сотрудника, его нацеленность на карьерный рост и готовность принимать на себя ответственность;
- готовность выполнять более сложную работу, если того требуют обстоятельства;
- управляемость, исполнительность, самокритичность.

Ситуация:

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:

- получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;
- составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;
- вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю.

В общем, вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить вам место повыше. В ответ на вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил вам следующие условия:

- по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у вас уже есть;
- официальное распоряжение о повышении будет сделано, если вы будете отлично справляться со всей работой;
- оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания:

Оцените предложение руководителя по каждому пункту.

Какие условия Вы хотели бы изменить?

Предложите руководителю свой вариант решения.

ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА (2 ЧАСА)

План:

1. Законы, закономерности и принципы управления.
2. Принципы управления и их классификация.
3. Цели и функции управления.
4. Цель управления, ее значение. Требования, предъявляемые к целям управления. Иерархия и соподчинение целей. Цели управления сельскохозяйственным предприятием.
5. Функции управления, их классификация.
6. Основные и конкретные функции управления.
7. Изменение содержания функций управления в условиях развития рыночных отношений.
8. Распределение функций между службами и подразделениями, их закрепление в положениях о звеньях управления и подразделениях.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Выполнение практических заданий.

Задание 1

Цель задания: научиться формулировать миссию организации.

Содержание задания:

1) сформулировать миссию следующих организаций различных объемов и направлений деятельности:

- оздоровительный центр;
- промышленное предприятие;
- туристическое агентство;
- рекламное агентство;
- ресторан;

2) оформить задание в виде следующей таблицы:

№ п/п	Организация	Миссия организации

Задание 2.

Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными?

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 10 до 20 млрд руб. за 5 лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.

7. Добиться повышения цены акций.
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
12. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов.
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, выпущенные в производство за последние 5 лет.
16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят доход и не вписываются в стратегию компании.
17. Увеличить прибыль на вложенный капитал.
18. Добиться увеличения притока денежных средств.
19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.

Задание 3. Проведение SWOT-анализа предприятия

Цель задания

Цель данного задания — помочь понять, как следует анализировать данные о компании и тенденции развития внешней среды компании с тем, чтобы получить представление о ее сильных (strengths) и слабых (weaknesses) сторонах, а также выявить возможности (opportunities), которыми можно воспользоваться, и опасности (threats), которые могут существовать.

SWOT-анализ проводится на раннем этапе цикла стратегического управления. Данный инструмент позволяет систематическим образом рассматривать информацию об условиях или контексте существования компании и оформлять эту информацию таким образом, чтобы она была полезной и актуальной для планирования и принятия решений. Результаты SWOT-анализа нужны на последующих этапах процесса стратегического управления. Благодаря этому подходу можно избежать тенденции составлять «список пожеланий» вместо перечня тех действий, которые обеспечат долговечные, устойчивые выгоды.

Организация работы учебной группы

Данное упражнение следует выполнять в составе одной группы численностью не более 5 человек.

Этапы выполнения работы

1. Проанализируйте приведённые ниже характеристики и отнесите каждую из них к одной из четырёх категорий (см. прилагаемую матрицу) на основании Вашей оценки того, что представляет собой это высказывание: сильную или слабую сторону компании, открывающуюся возможность или угрозу. Разграничивая слабые стороны и угрозы помните, что слабые стороны формируются в самой компании и на них можно как-то повлиять, в то время как угрозы не контролируются компанией и возникают вследствие фактических или потенциальных действий других сторон (табл. 3.1).

2. Выполнив упражнение, совместно обсудите результаты и, в частности, обратите внимание на возможные *расхождения* во мнениях при отнесении той или иной характеристики к определённой категории.

Перечень характеристик:

- Хорошие возможности для вертикальной интеграции.
- Резкий рост спроса на рынке.
- Ослабление позиций фирм-конкурентов.
- Появление новых технологий.
- Снижение торговых барьеров на привлекательных рынках.
- Позитивное отношение рынка к новой продукции или новым видам уже выпущенной продукции.
 - Наличие на рынке потенциальных дополнительных групп клиентов, новых рынков или сегментов рынка.
 - Адекватные финансовые ресурсы.
 - Низкие издержки.
 - Большой опыт.
 - Лучшие рекламные кампании продукции компании.
 - Успешный опыт по разработке новых товаров.
 - Признанный лидер рынка.
 - Эффективный менеджмент.
 - Собственная технология.
 - Умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов.
 - Позитивный имидж, сложившийся о компании у покупателей
 - Хорошие технологические навыки персонала компании.
 - Проблемы с поставками сырья и материалов.
 - Недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии.
 - Недостаток управленческого таланта и умения у менеджеров компании.
 - Отсутствует четкое стратегическое направление развития компании
 - Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности.
 - Низкая прибыльность.
 - Отставание в области исследований и разработок.
 - Отсутствие у персонала компании определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности.
 - Плохая сбытовая сеть.
 - Слишком узкий ассортимент продукции.
 - Выход на рынок иностранных конкурентов.
 - Изменение потребностей и вкусов покупателей.
 - Медленный рост рынка.
 - Неблагоприятные демографические изменения.
 - Увеличение требовательности покупателей и поставщиков.

- Рост налогов.
- Рост продаж товаров-заменителей.

Таблица 3.1. – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны (STRENGTHS)	Недостатки (WEAKNESSES)
Возможности (OPPORTUNITIES)	Угрозы (THREATS)

Задание 4. Выработка целей и задач на основании результатов SWOT-анализа

Цель задания

Данное упражнение призвано помочь уяснить, каким образом информация, полученная в ходе анализа данных о компании и тенденциях во внешней среде по методике SWOT-анализа может использоваться для выработки целей, задач и приоритетных действий, необходимых для того, чтобы произвести в компании изменения.

Организация работы учебной группы. Данное упражнение следует выполнять в составе одной группы численностью не более 5 человек. Для работы необходимо использовать прилагаемые шаблоны.

Этапы выполнения работы

1. Вернитесь к SWOT-анализу, проведённому в ходе предыдущего упражнения, и сформулируйте максимум пять целей, достижение которых позволит компании отразить угрозы, воспользоваться возможностями, опереться на свои сильные стороны и устранить некоторые из слабых сторон. Важно помнить, что цели должны предусматривать получение высокого результата. В целях данного упражнения постарайтесь формулировать цели для тех областей, на которые руководство компании может повлиять или которые оно в состоянии контролировать.

2. Выберите две цели и сформулируйте не менее двух задач, решение которых будет способствовать достижению указанных целей. Постарайтесь включить в каждую задачу те сроки, в течение которых её следует решить, и ту степень улучшения, которую предполагается достичь за это время.

3. При этом важно помнить: в то время как цели призваны обеспечить высокие результаты, задачи должны быть сформулированы более подробно и конкретно, в измеряемом виде и с привязкой к срокам. Многим в такой работе помогает сокращение SMART (по первым буквам английских слов), т. е. задачи должны быть:

S – конкретными (specific).

M – измеряемыми (measurable).

A – точными (accurate).

R – актуальными (relevant).

T – с привязкой по срокам (time bound).

После завершения работы над упражнением обсудите с коллегами результаты, выявленные различия и причины возникновения таких различий. Подумайте о том, в достаточной ли степени вы учли действия, необходимые для защиты от угроз и использования открывающихся возможностей, а также для устранения слабых сторон и опоры на сильные стороны. Обсудите то, насколько реально достижение тех целей и задач, которые вы формулируете (при учёте остальных факторов). Помните: Вам предложено относительно несложное упражнение, цель которого - помочь Вам лучше разобраться в одном из процессов, присутствующих в ходе стратегического планирования развития компании.

Таблица 2.2. Шаблон для этапа 1

Описание цели	Укажите, к чему имеет отношение формулируемая цель, исходя из результатов SWOT-анализа, т. е. к сильной, слабой стороне, возможности, угрозе или какому-либо их сочетанию
Цель 1	
Цель 2	
Цель 3	
Цель 4	
Цель 5	

Таблица 2.3. Шаблон для этапа 2

Цель	Задача 1
	Задача 2
Цель	Задача 1
	Задача 2

Задание 5. Централизация и децентрализация

Распределите нижеперечисленные факторы на две группы. Первая группа – факторы, определяющие тенденцию к централизации управления. Вторая группа – факторы, определяющие тенденцию к децентрализации управления.

Перечень факторов:

- Внешняя ситуация стабильна
- Для корпоративной культуры характерна открытость, что позволяет менеджерам смело высказывать свое мнение по поводу происходящего
- Менеджеры низового звена не способны принимать решения или не имеют подобного опыта по сравнению с менеджерами высшего уровня
- Менеджеры низового звена не хотят высказывать свое мнение при принятии решений
- Компания географически рассеяна, рассредоточена
- Решения очень серьезны
- Эффективность реализации стратегий компании зависит от степени участия менеджеров и их гибкости при принятии решений

- Организации грозит кризис или существует риск банкротства
- Компания крупная
- Эффективность реализации стратегий компании зависит от решающего слова менеджера
- Менеджеры низового звена стремятся высказывать свое мнение при принятии решений
- Внешняя ситуация сложная и неопределенная
- Менеджеры низового звена способны принимать решения и имеют соответствующий опыт
- Решения относительно незначительны

Задание 6.

Заполните таблицы, приведите примеры из своей практики.

Классификация способов мотивирования

По модальности

Тип мотивирования	Суть	Пример
Позитивное (стремление к успеху)	Указание цели и возможности достижения желаемого	
Негативное (избегание неудачи)	Указание на неблагоприятные последствия или опасности	

По времени

Категория времени	Содержание мотивов	Пример
Прошлое	Причины	
Настоящее	Смысл	
Будущее	Последствия	

По типам потребностей и мотивов

Биологические		Социальные		Духовные	
Безопасность		Престиж		Самоактуализация	
Комфорт		Признание		Трансляция опыта	
		Принадлежность			
		Власть			
		Известность			

Задание 7.

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:

- вас лично на работе (в учебной аудитории)
- молодого специалиста, окончившего факультет экономики и финансов ПолесГУ
- квалифицированного рабочего
- служащего в конторе
- профессионала (врача, юриста, преподавателя)
- неквалифицированного работника

Сначала в течение 10-15 мин проделать данное упражнение индивидуально.

В течение 20-30 мин обсудить в группе и достигнуть консенсуса.

С преподавателем в течение 15-20 мин обсудить и сформулировать общую позицию по данному упражнению.

Вывод: проанализировать эффективность различного рода мотивов.

ТЕМА 3. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ (2 ЧАСА)

План:

1. Сущность методов управления, их классификация и взаимосвязь.
2. Экономические методы управления, усиление их роли в условиях рыночной экономики. Система экономических рычагов воздействия: планирование, хозяйственный расчет, оплата труда, цены, налоги, прибыль, кредитование, финансирование, их использование в управлении. Основные направления совершенствования экономических методов управления.
3. Административные методы управления. Сущность административных методов управления, их классификация.
4. Способы организационного воздействия: нормирование, регламентирование, инструктирование. Распорядительное воздействие. Трудовая дисциплина. Правила издания приказов, распоряжений.
5. Социально-психологические методы управления. Сущность социально-психологических методов управления.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Выполнение практического задания.
3. Тестирование.

Задание 1. Подобрать правильный ответ.

Показатели	Определение
1. Экономические методы	1. приказ, постановления, распоряжения, инструктаж, команды, рекомендации
2. Организационно-распорядительные методы управления	2. организационное проектирование, регламентирование, нормирование
3. Социально-психологические методы управления	3. знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение), смель (эти установки и мероприятия должны быть "допустимыми" для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм), мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного), хотеть (они должны быть мотивированы).
4. Организационно-стабилизирующие методы	4. Предусматривают ориентацию на дисциплину, организационно-распорядительные документы и строгое их выполнение

5. Распорядительные методы	5. побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулов.
6. Организационные методы	6. моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе.
7. Под мотивом понимают методы	7. методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении
8. Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей:	8. Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).
9. Методы властной мотивации	9. Используются в целях гармонизации взаимоотношений работников фирм и установления наиболее благоприятного психологического климата
10. Психологические методы	10. Поддерживают стабильность организационных связей и отношений, ответственность за определенную работу
11. Дисциплинарные методы	11. определяют долговременные связи в системах управления между людьми и группами (положение об исполнителях, концепция управления)

Тестирование

ВАРИАНТ 1

1. Менеджмент как наука управления – ...

А. эмпирические навыки предыдущих поколений менеджеров и опыт, приобретенный в результате управленческой деятельности

Б. возникла на базе практической деятельности по управлению организациями и имеет свой предмет изучения, принципы, функции, методы, свои специфические проблемы и подходы к их решению

В. процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации посредством скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов

2. Дайте определения понятий «Менеджер» и «Управление».

3. Дайте определение понятия «Экономические методы менеджмента». Раскройте сущность, основные формы проявления, виды, особенности, плюсы, минусы и в каких ситуациях данные методы наиболее эффективны.

4. Управляющая подсистема – ... (несколько вариантов ответа)

А. субъект управления

Б. непосредственные работники организации, трудовой коллектив, товар, услуги, ресурсы и так далее, все то, на что направлен процесс управления

В. включает в себя совокупность специальных отделов и служб, а также непосредственно самих людей, которые осуществляют руководство организацией, отдавая распоряжения и приказы

Г. объект управления

5. Раскройте основные особенности Классической школы, назовите основателя и годы существования.

6. Раскройте основные особенности Эмпирической школы 1940-1960-х гг.

7. Ситуационный подход...

А. концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией

Б. рассматривает управление как процесс, состоящий из последовательных взаимосвязанных действий, или функций направленных на достижение целей организации

В. представляет собой способ мышления по отношению к управлению и организации

8. Дайте определение понятия «Принципы управления»; перечислите требования, предъявляемые к ним; представителей, которые внесли вклад в разработку принципов менеджмента; раскройте сущность основных групп принципов и что в них входит (3 группы).

ВАРИАНТ 2

1. Менеджмент как практика управления – ...

А. эмпирические навыки предыдущих поколений менеджеров и опыт, приобретенный в результате управленческой деятельности

Б. возникла на базе практической деятельности по управлению организациями и имеет свой предмет изучения, принципы, функции, методы, свои специфические проблемы и подходы к их решению

В. процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации посредством скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов

2. Дайте несколько определений понятия «Менеджмент».

3. Дайте определение понятия «Административные (организационно-распорядительные методы менеджмента)». Раскройте сущность, основные формы проявления, виды, основные черты, плюсы, минусы и в каких ситуациях используются данные методы.

4. Управляемая подсистема – ... (несколько вариантов ответа)

А. субъект управления

Б. непосредственные работники организации, трудовой коллектив, товар, услуги, ресурсы и так далее, все то, на что направлен процесс управления

В. включает в себя совокупность специальных отделов и служб, а также непосредственно самих людей, которые осуществляют руководство организацией, отдавая распоряжения и приказы

Г. объект управления

5. Раскройте основные особенности школы Человеческих отношений и поведенческих наук, назовите основателя и годы существования.

6. Раскройте основные особенности школы Технократического менеджмента 1940-1960-х гг.

7. Системный подход...

А. концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией

Б. рассматривает управление как процесс, состоящий из последовательных взаимосвязанных действий, или функций направленных на достижение целей организации

В. представляет собой способ мышления по отношению к управлению и организации

8. Раскройте сущность целеполагания (целепостановки), основные этапы целепостановки, перечислите классификации целей и что в них входит, требования к постановке целей.

ВАРИАНТ 3

1. Менеджмент – ...

А. эмпирические навыки предыдущих поколений менеджеров и опыт, приобретенный в результате управленческой деятельности

Б. возникла на базе практической деятельности по управлению организациями и имеет свой предмет изучения, принципы, функции, методы, свои специфические проблемы и подходы к их решению

В. процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации посредством скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов

2. Дайте определение понятий «Механизм менеджмента» и «Метод менеджмента».

3. Дайте определение понятия «Социально-психологические методы менеджмента». Раскройте сущность, основные формы проявления, виды, особенности, плюсы, минусы и в каких ситуациях данные методы наиболее эффективны.

4. Организация как система – это...

А. группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

Б. группа людей, соответствующая некоторым обязательным требованиям

5. Раскройте основные особенности школы Научного управления, назовите основателя и годы существования.

6. Раскройте основные особенности школы Науки управления 1940-1960-х гг.

7. Процессный подход...

А. концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией

Б. рассматривает управление как процесс, состоящий из последовательных взаимосвязанных действий, или функций направленных на достижение целей организации

В. представляет собой способ мышления по отношению к управлению и организации

8. Раскройте сущность понятия «Функция» и «Функции управления», перечислите признаки, по которым делятся функции, раскройте сущность различных видов функций, охарактеризуйте 4 основных Функции менеджмента.

ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ (2 ЧАСА)

План:

1. Виды предприятий, особенности отраслевого менеджмента.
2. Организационная структура и структура управления. Основные факторы, определяющие организационное устройство предприятия. Методологические подходы к организационным построениям.
3. Структура управления предприятием. Звенья, ступени и уровни управления. Вертикальные и горизонтальные, линейные и функциональные связи. Анализ и совершенствование структуры управления.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Выполнение практического задания.
3. Решение кейсовых заданий.

Задание 1. Виды структур управления

Определить виды структур управления (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, процессная), представленные на рис. 1-4.



Рисунок 1

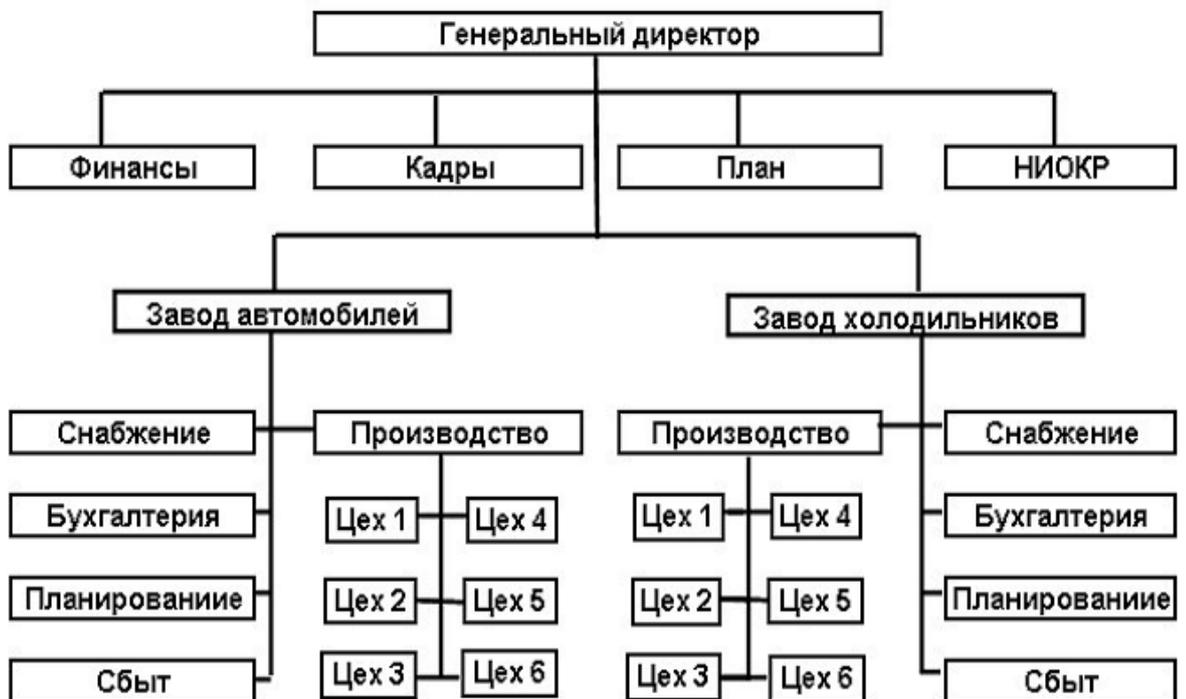


Рисунок 2

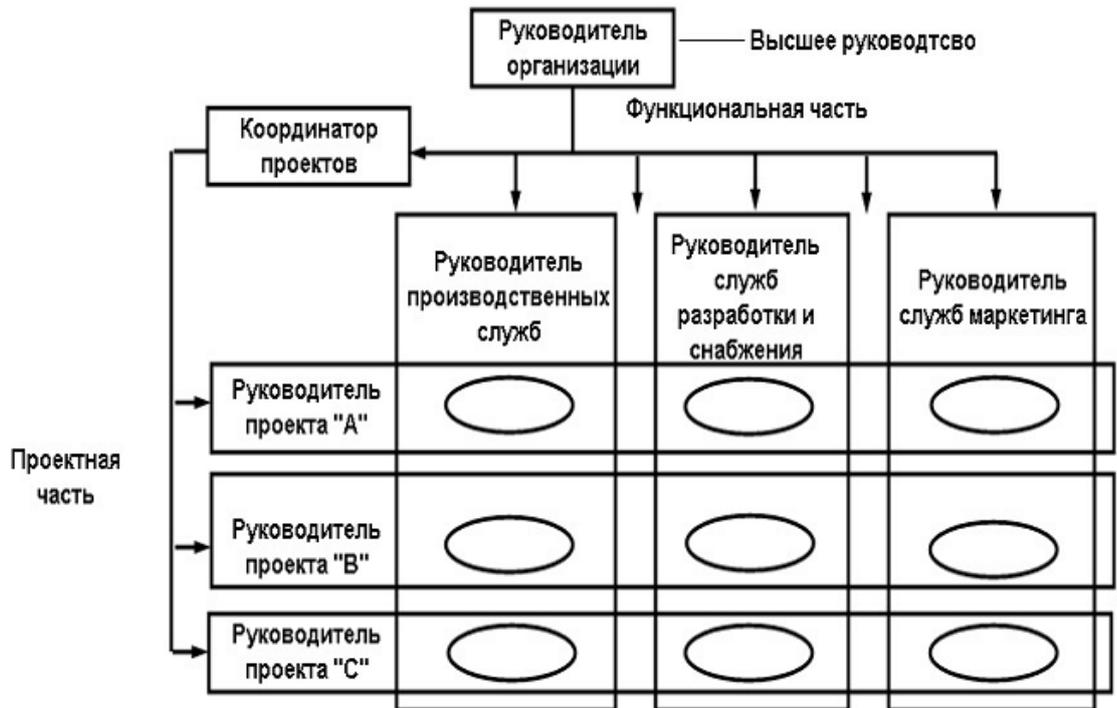


Рисунок 3



Рисунок 4

Решить кейсовые задания, представленные ниже:

Кейс "Разделяй и работай"

Для чего: для оценки социальной зрелости:

- умения строить межличностные отношения;
- способности работать в группе и уважать точку зрения другого по данному вопросу;
- готовности к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, группы.

Ситуация:

В проектно-информационной компании работали инженерами две женщины — Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы.

Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии.

Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Вопросы и задания:

Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?

Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?

Предложите компании решение проблемы.

Кейс ”Сокращение штата“

Для чего: для оценки управленческих компетенций:

- навыка организации рабочего процесса, планирования и распределения нагрузки между сотрудниками;*
- умения аргументировать принятые решения в переговорах с сотрудниками и руководством компании;*
- способности подготовить сотрудников к процедуре выведения персонала из компании.*

Ситуация:

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным

развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала.

На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать.

Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Вопросы и задания:

Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании?

Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу?

Обоснуйте свое решение.

ТЕМА 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА (4 ЧАСА)

План:

1. Информация в процессе управления.
2. Сущность информации, ее роль в управлении производством. Виды информации. Требования, предъявляемые к информации.
3. Коммуникация: этапы и основные элементы. Преграды на пути коммуникаций.
4. Управленческие решения. Понятие управленческих решений.
5. Виды управленческих решений. Требования к управленческим решениям.

6. Подготовка и принятие управленческих решений. Принятие управленческих решений в условиях определенности и риска.
7. Условия эффективности управленческих решений.
8. Организация выполнения управленческих решений.
9. Контроль за выполнением управленческих решений.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.
2. Практическая работа ”Принятие эффективного управленческого решения“.
3. Выполнение практического задания.
4. Тренинг ”Написание и анализ содержания делового письма“.
5. Решение кейсовых заданий.

Практическая работа ”Принятие эффективного управленческого решения“

Задачи работы:

– формирование умения принимать (выбирать) эффективное управленческое решение.

Задание. Рассмотрите список предложенных управленческих решений и дайте их оценку:

- заведующий лабораторией, производящей сложную техническую продукцию, принимает на работу нового специалиста;
- мастер участка доводит до сведения рабочих дневное задание;
- финансовый директор определил размеры дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам;
- начальник отдела разрешил сотруднику отдела отсутствовать на рабочем месте в связи с необходимостью посетить врача;
- члены правления банка выбрали место для открытия очередного филиала (банк уже имеет 50 филиалов);
- руководитель спортивной организации дал согласие принять на работу выпускника факультета организации здорового образа жизни;
- профессор определил для своего ассистента задание на учебный год;
- начальник отдела принял решение отправить подчиненного на обучение;
- авторы нового учебника выбрали печатное издание для проведения рекламной акции;
- правление компании выбрало место для строительства спорткомплекса в небольшом, но стремительно развивающемся городе.

Классифицируйте данные управленческие решения, распределив их в следующие таблицы:

Запланированные решения	Незапланированные решения

Интуитивное решение	Рациональное решение

Из списка предложенных решений выберите три и опишите этапы их принятия. Например,

заведующий лабораторией, производящей сложную техническую продукцию, принимает на работу нового специалиста;

Этапы принятия решения:

- изучение резюме кандидатов на должность*
- проведение собеседования с кандидатами*
- изучение документов кандидатов*
- согласование выбора с руководством предприятия и кадровой службой*
- информирование одного из кандидатов о том, что его принимают на работу.*

Задание 1. Управленческая решетка (Блейк и Мутон)

Инструкция: Из каждой пяти высказываний в приведенных ниже группах, пожалуйста, выберите то, которое наиболее точно отражает Ваш характер.

РЕШЕНИЯ

1. Я считаю, что, принимая решение, важно поддерживать хорошие отношения.
2. Я считаю, что важно принимать решения, которые выполняются.
3. Я считаю, что важно принимать решения, которые ведут в взаимопониманию и согласию.
4. Я соглашаюсь с решениями, которые принимают другие.
5. Я стараюсь найти практически выполнимые, пусть и не идеальные, решения.

ОТНОШЕНИЯ

6. Я принимаю мнения, отношения и идеи других людей и стараюсь не принимать ничьей стороны.
7. Я всегда слушаю и стараюсь найти идеи, мнения и отношения, отличающиеся от моих собственных. У меня есть четкие убеждения, но я готов изменить их, если услышу хорошую идею.
8. Я всегда защищаю свои идеи, мнения и убеждения, пусть даже в ущерб отношениям с людьми.
9. Я предпочитаю принимать идеи, мнения и отношения других людей, а не настаивать на своих собственных.

10. Когда я сталкиваюсь с идеями, мнениями и отношениями, отличающимися от моих собственных, я стараюсь найти золотую середину.

КОНФЛИКТ

11. В конфликтной ситуации я стараюсь быть справедливым, но жестким, и найти справедливое решение.

12. В конфликтной ситуации я стараюсь или не реагировать, или выйти победителем.

13. Я стараюсь избегать конфликтных ситуаций, но если они возникают, я стремлюсь их смягчить и сгладить отношения.

14. В конфликтной ситуации я стараюсь найти его корни и устранить его причины.

15. В конфликтной ситуации я стараюсь не вмешиваться, оставаться нейтральным.

ЭМОЦИИ

16. Если что-то идет не так, как надо, я сопротивляюсь, спорю, защищаю свою позицию.

17. Оставаясь на нейтральной почве, я редко выхожу из себя.

18. В напряженной ситуации я чувствую себя неуверенно, не знаю, что делать, чтобы избежать дальнейшего напряжения.

19. В напряженной ситуации я стараюсь быть теплым и дружелюбным.

20. В напряженной ситуации я сдерживаю себя, хотя мое нетерпение заметно окружающим.

ЮМОР

21. Мой юмор всегда подходит к ситуации и помогает взглянуть на вещи со стороны. Я сохраняю чувство юмора даже в трудной ситуации.

22. Мой юмор всегда нацелен на поддержание дружеских отношений с людьми. Он отвлекает людей от напряженных ситуаций.

23. Окружающие не считают, что мой юмор имеет какую-то цель.

24. Мой юмор всегда в точку, и может сильно обидеть человека.

25. Меня любят и ценят за мое чувство юмора. Это мое главное оружие.

УСЕРДИЕ

26. Я редко лидирую, но всегда готов помочь.

27. Я всегда очень усердно работаю, и другие присоединяются ко мне.

28. Я стараюсь работать быстро и стабильно.

29. Я работаю нормально, без особого напряжения.

30. Я стараюсь изо всех сил и требую этого от других.

Анализ вашего личного стиля управления

Предмет	Номер утверждения	Баллы (см. ключ)	
		задача	люди
Решения			
Отношения			
Конфликт			
Эмоции			
Юмор			
Усердие			
Общий счет:			
Разделите общий счет на 6:			

Ключ

Номер Утвержде- ния	Баллы		Номер Утвержде- ния	Баллы		Номер Утвержде- ния	Баллы	
	З	Л		З	Л		З	Л
1	1	9	11	5	5	21	9	9
2	9	1	12	9	1	22	1	9
3	9	9	13	1	9	23	1	1
4	1	1	14	9	9	24	9	1
5	5	5	15	1	1	25	5	5
6	1	1	16	9	1	26	1	9
7	9	9	17	1	1	27	9	9
8	9	1	18	5	5	28	5	5
9	1	9	19	1	9	29	1	1
10	5	5	20	9	9	30	9	1

Л - ориентация на людей;
З - ориентация на задачу.

Решетка Стилей управления (Блейк и Мутон)

9,1 Свой парень Удобный темп работы. Важны люди и дружелюбная атмосфера		9,9 Вождь Руководит высокоэффективной командой
ЛЮДИ	На полпути 5,5 Удовлетворительный уровень работы. Балансирование интересов коллектива и потребностей производства	
1,1 Убогий Минимальные усилия как в работе с людьми, так и в производстве	ЗАДАЧИ	1,9 Диктатор Все внимание - на производство, люди не важны

Тренинг "Написание и анализ содержания делового письма"

Постановка задачи

Деловое письмо – самый оперативный проводник информации в сфере управления. Оно помогает устанавливать контакты в мире бизнеса, вносить предложения, выяснять отношения, разрешать конфликты. Деловое письмо имеет богатые эпистолярные традиции, опирающиеся на международный опыт. Эволюция делового письма выражается в отказе от индивидуального стиля изложения в пользу коллективного. Поэтому унификация затрагивает все аспекты делового письма: состав информации, язык и стиль, правила оформления и даже пунктуацию.

Главное при подготовке делового письма - предельная доброжелательность. Недопустимо начинать деловое письмо с констатации отказа. Оно пишется в нейтральном тоне, в нем не допускается эмоционально-экспрессивная окраска, даже если имела место конфликтная ситуация.

Навыки подготовки деловых писем приобретаются путем их написания и последующего анализа (особенно эффективно коллективное обсуждение).

Задание

На первом этапе тренинга необходимо написать по предложенной преподавателем теме (ситуации) деловое письмо от имени руководителя предприятия.

На втором этапе тренинга авторы писем на одну тему объединяются в подгруппу и получают для анализа комплект писем, написанных по другой теме. Проводится анализ их содержания, и отбираются два лучших письма.

На третьем этапе каждый получает еще одно задание по написанию письма (на третью тему), а затем подгруппа проводит анализ содержания письма на четвертую тему. Схема проведения тренинга представлена в табл. 1.

Лучшие письма зачитываются и коллективно обсуждаются.

Таблица 1. – Таблица-схема проведения тренинга

Этапы	Исполнители			
	подгруппа 1	подгруппа 2	подгруппа 3	подгруппа 4
1	написание 1	написание 2	написание 3	написание 4
2	анализ и оценка 4	анализ и оценка 1	анализ и оценка 2	анализ и оценка 3
3	Выбор 2-х лучших писем по каждой ситуации			
4	написание 3	написание 4	написание 1	написание 2
5	анализ и оценка 2	анализ и оценка 3	анализ и оценка 4	анализ и оценка 1
6	Выбор 2-х лучших писем по каждой ситуации			
7	Обсуждение лучших писем всей группой			

Ситуация 1 (письмо-отказ). Ваша организация получила письмо из детского дома с просьбой оказать помощь. Из-за отсутствия средств Вы вынуждены отказать.

Ситуация 2 (письмо-извинение). Из-за того что Вас подвели заказчики (не оплатили выполненную работу), Вы не можете заплатить за оказанные Вам услуги (выполненную для Вашего предприятия работу). Приходится сообщить о своей неплатежеспособности.

Ситуация 3 (письмо-просьба). Вы хотите срочно получить помощь (научно-техническую, финансовую и т.п.) от предприятия, с которым ранее не было никаких взаимоотношений.

Ситуация 4 (письмо-предложение). Вы предлагаете новому для Вашей организации заказчику свои услуги (купить Ваш товар).

Методические рекомендации

1. Деловое письмо должно излагаться от третьего лица - от имени лица коллективного. Как правило, автором письма является лицо юридическое (предприятие). От первого лица составляются только некоторые сопроводительные письма и письма-просьбы. Но не забудьте, что письмо, адресованное конкретному лицу, должно исходить также от конкретного лица.

2. Деловое письмо составляется только по одному вопросу (аспекту). Текст должен быть однозначным и не допускать нескольких толкований. Ар-

гументация в письме должна быть не столько исчерпывающей, сколько достаточной и убедительной.

3. Логика построения текста должна соответствовать четырехступенчатой формуле написания делового письма:

Внимание - Интерес - Просьба - Действие.

4. При подготовке письма задайте себе вопрос, какой это вид письма (гарантийное, письмо-запрос, информационное, договорное, сопроводительное и т.п.). От этого зависит языковая форма, т.е. устойчивые обороты, словоформа, выражающая состав информации в письме. В отличие от официальных документов деловые письма не "составляются", а "пишутся". В них допустима метафоричность текста, индивидуальный стиль. Но помните: современное деловое письмо – это письмо-стандарт. В нем предпочтительно употреблять стандартные словесные обороты. Письмо, прежде всего, должно быть ясным и понятным.

5. Средний объем делового письма - 300 словесных знаков, т.е. не более 1,25 машинописной страницы. Сведения, которые требуют большего объема при их изложении, входят в приложение к деловому письму. Объем такого приложения не регламентирован.

Письмо – единственный вид организационно-распорядительных документов, на который распространяется особый бланк. Гербовая печать ставится только на финансовых, гарантийных и рекламационных письмах.

Решить кейсовые задания, представленные ниже:

Кейс "Воспитание лояльности"

Для чего: чтобы оценить социально-личностные компетенции:

- готовность смириться с временными трудностями компании и проявлять верность;
- умение творчески подходить к решению проблем;
- инициативность и склонность к новаторскому подходу, креативность мышления и решений.

Ситуация:

Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них:

- пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу;
- два менеджера по продажам;
- сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом.

В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За

последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

Вопросы и задания:

Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают?

Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников?

Предложите компании решение проблемы.

Кейс ”Проверяй, но доверяй“

Для чего: чтобы оценить управленческие компетенции:

- *навык организации работы отдела;*
- *умение делегировать полномочия подчиненным;*
- *способность рационально использовать время.*

Ситуация:

В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом.

Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы.

Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала

проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

Вопросы и задания:

Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя?

Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

ТЕМА 6. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА (4 ЧАСА)

План:

1. Кадры управления и их роль в процессе управления предприятием. Понятие и классификация кадров управления, требования к ним.

2. Характер и содержание управленческого труда. Разработка личных творческих планов.

3. Сущность и принципы НОУТ. Планирование труда работников аппарата управления.

4. Классификация документов, реквизиты документа.

5. Государственная система документационного обеспечения управления (ГСДОУ). Функции и задачи службы документационного обеспечения управления.

6. Организационно-распорядительная документация (ОРД), её классификация. Требования к составлению ОРД.

7. Номенклатура дел.

8. Основные направления совершенствования делопроизводства в Республике Беларусь.

Содержание занятия:

1. Обсуждение теоретического материала.

2. Подготовка докладов и презентаций по изучаемой теме.

3. Решение кейсовых заданий.

4. Тестирование.

Решить кейсовые задания, представленное ниже:

Кейс "Нет оснований"

Для чего: для оценки управленческих компетенций:

- навыка сбора информации о личностных и профессиональных компетенциях;*
- умения анализировать, проводить исследования, прогнозировать, делать верные выводы;*
- способности расставлять приоритеты и отсеивать незначительные для решения детали.*

Ситуация:

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется "Отдел организации трудовой деятельности". Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути, их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные.

Ваш непосредственный руководитель — заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вопросы и задания:

Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?

Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает

за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

Кейс ”Опаздывает или немного задерживается?”

Для чего: чтобы оценить управленческие компетенции:

- умение критически относиться к информации;
- навык всесторонней оценки данных, информационных потоков;
- способность делать адекватные взвешенные выводы о происходящих событиях.

Ситуация:

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют прежде всего от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях.

Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях (таблица 1). Кроме того, Вы планировали повысить ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

Таблица 1. График опозданий сотрудницы

Дата	День недели	Опоздания
12 ноября	Пятница	12 минут
22 ноября	Вторник	22 минуты
30 ноября	Понедельник	19 минут
6 декабря	Вторник	14 минут
11 января	Среда	15 минут
13 января	Пятница	12 минут

Вопросы и задания:

Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?

Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры?

Аргументируйте свое решение.

Тестирование

ВАРИАНТ 1

1. Перечислите и охарактеризуйте виды предприятий.

2. Раскройте сущность и охарактеризуйте Рыночную и Матричную организационную структуры.

3. Раскройте сущность Звеньев управления, перечислите их виды и кратко охарактеризуйте их.

4. Перечислите и охарактеризуйте методы принятия управленческих решений.

5. Перечислите и кратко охарактеризуйте особенности, отражающие специфику управленческого труда, классификацию документов и реквизиты документа.

6. Эвристический труд...

А. в большей степени характерный для руководителей, представляет собой специфический вид умственного труда, характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач

Б. труд по выполнению стереотипных операций predetermined характера В. в большей мере присущий руководителям и специалистам, в наиболее полной степени отражает природу творческой умственной деятельности, ее физиологическую сущность

ВАРИАНТ 2

1. Перечислите и охарактеризуйте особенности отраслевого менеджмента.

2. Раскройте сущность и охарактеризуйте Географическую и Продуктовую организационную структуры.

3. Кратко охарактеризуйте структуру управления предприятием, раскройте сущность анализа организационной структуры и его этапы.

4. Перечислите и охарактеризуйте классификацию управленческих решений.

5. Раскройте сущность НОУТ и её элементы. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные разделы плана НОТ менеджера.

6. Административный труд...

А. в большей степени характерный для руководителей, представляет собой специфический вид умственного труда, характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач

Б. труд по выполнению стереотипных операций predetermined характера В. в большей мере присущий руководителям и специалистам, в наиболее полной степени отражает природу творческой умственной деятельности, ее физиологическую сущность

ВАРИАНТ 3

1. Перечислите и охарактеризуйте факторы, влияющие на построение организационной структуры.

2. Раскройте сущность и охарактеризуйте Линейно-штабную и Дивизиональную организационную структуры.

3. Раскройте сущность Уровней управления, перечислите их виды и кратко охарактеризуйте их.

4. Раскройте сущность природы процесса принятия решения.

5. Раскройте сущность кадров управления и их роль в процессе управления предприятием, перечислите классификацию кадров управления и требования к ним.

6. Операторный труд...

А. в большей степени характерный для руководителей, представляет собой специфический вид умственного труда, характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач

Б. труд по выполнению стереотипных операций predeterminedного характера В. в большей мере присущий руководителям и специалистам, в наиболее полной степени отражает природу творческой умственной деятельности, ее физиологическую сущность

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература

1. Грибов, В.Д. Теория менеджмента: учебное пособие для студентов высших учебных заведений по направлению "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр"): рекомендовано Советом Учебно-методического объединения / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 357 с.

2. Папкова, О.В. Деловые коммуникации: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр"): рекомендовано УМО по образованию в области менеджмента / О. В. Папкова. – М. : Вузовский учебник; М. : ИНФРА-М, 2021. – 160 с.

3. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.

4. Блинов, А. О. Менеджмент: Задания, тесты, кейсы, учебное пособие / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова - М.: КноРус, 2020. – 208 с.

5. Мардас, А. Н. Теория менеджмента: Учебник для академического бакалавриата / А.Н. Мардас, О. А. Гуляева – М.: Юрайт, 2019. – 288 с.

6. Михненко, П. А. Теория менеджмента / П.А. Михненко. – М.: Издательский дом Университета "Синергия", 2018. – 518 с.

Дополнительная литература

7. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.

8. Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация "Агрообразование". – Москва: КолосС, 2017. – 246 с.

9. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.

10. Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2017. – 312 с.

11. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 452 с.

12. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. – М.: Дашков и К, Академцентр, 2016. – 272 с.

13. Костин, В. А. Менеджмент: учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Москва : Гардарики, 2017. – 334 с.

14. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – Москва: КноРус, 2018. – 499 с.

15. Менеджмент: пособие / И. В. Балдин, Г. Е. Ясников. – Минск: БГЭУ, 2017. – 305 с.

16. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2017. – 477 с.

17. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.

18. Основы менеджмента: учебник для высших учебных заведений по специальности ”Менеджмент организации“ / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К, 2017. – 553 с.

19. Основы менеджмента: учебник по специальности ”Менеджмент организации“ / [А. И. Афоничкин и др.]; под редакцией А. И. Афоничкина. – Санкт– Петербург: Питер, 2017. – 522 с.

20. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов по специальности ”Менеджмент организации“ / [Э. М. Коротков и др.]. – Москва: Дашков и К. – Ростов-на-Дону: Наука– Пресс, 2017. – 254 с.

21. Попов, В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов. – М.: КноРус, 2016. – 320 с.

22. Семенов, А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 575 с.

Примерный перечень вопросов к зачёту:

1. Предмет и метод науки.
2. Управляющая и управляемая подсистемы.
3. Организация как система.
4. Эволюция менеджмента.
5. Принципы управления.
6. Цели управления.
7. Функции управления, их классификация
8. Экономические методы управления
9. Административные (организационно-распорядительные) методы управления
10. Социально-психологические методы управления
11. Методика разработки должностной инструкции
12. Виды предприятий, особенности отраслевого менеджмента.
13. Организационные структуры: виды, факторы, методологические подходы.
14. Структура управления предприятием: звенья, уровни, анализ.
15. Информация в процессе управления. Сущность информации, ее роль в управлении производством.
16. Виды информации. Требования, предъявляемые к информации.
17. Коммуникация: этапы и основные элементы. Преграды на пути коммуникаций. Управленческие решения.
18. Понятие управленческих решений. Виды управленческих решений. Требования к управленческим решениям.
19. Подготовка и принятие управленческих решений. Принятие управленческих решений в условиях определенности и риска.

20. Условия эффективности управленческих решений.
 21. Организация выполнения управленческих решений.
 22. Контроль за выполнением управленческих решений.
 23. Кадры управления и их роль в процессе управления предприятием.
- Понятие и классификация кадров управления, требования к ним.
24. Характер и содержание управленческого труда. Разработка личных творческих планов.
 25. Сущность и принципы НОУТ. Планирование труда работников аппарата управления.
 26. Классификация документов, реквизиты документа.
 27. Государственная система документационного обеспечения управления (ГСДОУ). Функции и задачи службы документационного обеспечения управления.
 28. Организационно-распорядительная документация (ОРД), её классификация. Требования к составлению ОРД.
 29. Номенклатура дел.
 30. Основные направления совершенствования делопроизводства в Республике Беларусь.

Учреждение образования "Полесский государственный университет"

(название учреждения высшего образования)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе
учреждения образования
"Полесский государственный
университет"

_____ О.А.Золотарева

_____ (дата утверждения)

Регистрационный

№ УД-

_____/уч.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

(название учебной дисциплины)

**Учебная программа
по учебной дисциплине для специальности:**

1-74 03 03

(код специальности)

Промышленное рыбководство

(наименование специальности)

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

2021 г.

Учебная программа составлена на основе ОСВО 1-74 03 03-2019,

(название образовательного стандарта,

учебных планов № 044-18/уч. от 31.08.2018

(образовательных стандартов), типовой учебной программы,

дата утверждения, регистрационный номер

СОСТАВИТЕЛЬ:

Т.В. Жоголь, старший преподаватель кафедры маркетинга и международного

(И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

менеджмента учреждения образования "Полесский государственный

университет"

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой маркетинга и международного менеджмента

(название кафедры - разработчика учебной программы)

(протокол № ___ от _____);

Научно-методическим советом учреждения образования "Полесский

(название учреждения высшего образования)

государственный университет" (протокол № ___ от _____);

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий библиотекой _____

Методист УМО _____

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1 Цели и задачи учебной дисциплины

Цель дисциплины – формирование знаний, умений и профессиональных компетенций по управлению сельскохозяйственным производством, развитие и закрепление академических и социально-личностных компетенций.

Задачами дисциплины являются:

- формирование у студентов комплекса знаний об управлении производством в сельском хозяйстве;
- изучение законов основных методических аспектов управления, закономерностей, принципов, целей и функций управления;
- знакомство с существующими методами управления;
- приобретение знаний по технологии принятия управленческих решений, организации и контролю их выполнения;
- формирования представления об организации управленческого труда;
- изучение работы с кадрами управления, методы их подбора и оценки.

1 Место дисциплины в системе подготовки специалиста

Учебная программа учебной дисциплины "Основы менеджмента и делопроизводства" разработана для обучающихся по специальности 1-74 03 03 "Промышленное рыбководство". Учебная программа данной дисциплины охватывает изучение ключевых аспектов менеджмента субъекта хозяйствования, в том числе роль и место менеджмента в современной организации, теоретические и прикладные аспекты построения организационной структуры предприятия, реализации функций менеджмента, основ делопроизводства и управления персоналом в соответствии с образовательным стандартом специальности.

Учебная программа "Основы менеджмента и делопроизводства" является нормативным документом, определяющим содержание обучения и устанавливающим требования к объему и уровню подготовки студентов. Содержание дисциплины "Основы менеджмента и делопроизводства" логически согласовывается и дополняет знания по дисциплине "Экономическая теория".

3 Требования к уровню освоения учебной дисциплины

Специалист, освоивший содержание образовательной программы по специальности, должен обладать соответствующими специализированными компетенциями:

СК-12. Быть способным применять механизмы и инструментарию системного управления предприятием, вести документацию, организовать учет и отчетность, в производственных подразделениях.

Для приобретения специализированных компетенций в результате изучения дисциплины студент должен знать: основные законы управления,

существующие методы воздействия на подчиненных и уметь на практике находить лучшие варианты совершенствования управления производством, принимать юридически и экономически грамотные управленческие решения, правильно составлять организационно-распорядительную документацию.

В результате изучения дисциплины студент *должен*:

знать:

- значение менеджмента и делопроизводства для деятельности организации;
- основные понятия и теоретические положения менеджмента и делопроизводства, возможности их применения на практике;
- основополагающие представления об организациях различных типов;
- профессиональную лексику менеджмента и делопроизводства;
- принципы, методы, технологию управления предприятием;
- основополагающие идеи менеджмента как управления людьми в организации и научные основы моделирования организации;
- методологию и особенности применения технологий менеджмента и делопроизводства на предприятии в условиях современного рынка;
- принципы управления предприятием;

уметь:

- наметить общие направления эффективного управления и использовать принципы и методы менеджмента и делопроизводства чтобы формировать стратегию и тактику, создавать организации и управлять операциями;
- анализировать конфликты в организации и знать пути их разрешения;
- владеть: навыками решения задач, возникающих в работе руководителей, экономистов и других специалистов организаций, в деятельности предпринимателей.

4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Дисциплина изучается в 7 семестре. Изучение курса предусматривает чтение лекций, проведение практических занятий и сдачу зачёта. К зачёту допускаются студенты, успешно выполнившие программу по дисциплине.

В соответствии с учебным планом по дисциплине "Основы менеджмента и делопроизводства" предусматривается всего часов по дисциплине – **90** часов, из них всего аудиторных – **40**, в том числе лекционных – **20** (из них 6 часов УСП), практических – **20** (из них 4 часа УСП).

Форма получения высшего образования – дневная (на базе среднего образования).

Лекционные занятия предназначены для теоретического осмысления и обобщения сложных разделов дисциплины, которые освещаются, в основном, на проблемном уровне. Практические занятия предназначены для

закрепления и более глубокого изучения определенных аспектов лекционного материала на практике.

Методы (технологии) обучения: словесные – рассказ, беседа, лекция и др.; наглядные – демонстрация схем, таблиц, презентаций и др.; практические – практикумы, работа в командах; метод проблемного изложения – переходный от исполнительской к творческой деятельности.

Текущий контроль способствует закреплению теоретических знаний и приобретению практических навыков по дисциплине ”Основы менеджмента и делопроизводства“ и осуществляется посредством тестирования, письменных и устных опросов, выполнения кейсовых заданий.

Для проведения практических занятий, а также управляемой самостоятельной работы студентов используются ресурсы библиотеки, дистанционного обучения (MOODLE, проведения занятий иностранными профессорами и др. современные информационно-коммуникативные ресурсы).

Контроль усвоения знаний: оценка учебных достижений студентов осуществляется в соответствии с требованиями, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь, в соответствии с критериями оценки результатов учебной деятельности обучающихся в учреждениях высшего образования (Письмо Министерства образования Республики Беларусь от 28.05.2013 г. № 09-10/53-ПО).

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

ТЕМА 1 Введение в менеджмент. Эволюция менеджмента

Менеджмента, как наука и практика управления людьми в организациях. Предмет и метод менеджмента. Управляющая и управляемая подсистемы. Организация, как система. Внутренняя и внешняя среда организации. Эволюция менеджмента.

Тема 2. Теоретические основы менеджмента

Законы, закономерности и принципы управления. Понятие закона сущность законов управления. Законы и закономерности управления. Принципы управления и их классификация. Цели и функции управления. Цель управления, ее значение. Требования, предъявляемые к целям управления. Иерархия и соподчинение целей. Цели управления сельскохозяйственным предприятием. Функции управления, их классификация. Основные и конкретные функции управления. Изменение содержания функций управления в условиях развития рыночных отношений. Распределение функций между службами и подразделениями, их закрепление в положениях о звеньях управления и подразделениях.

Тема 3. Методы управления

Экономические методы управления. Сущность методов управления, их классификация и взаимосвязь. Экономические методы управления, усиление их роли в условиях рыночной экономики. Система экономических рычагов воздействия: планирование, хозяйственный расчет, оплата труда, цены, налоги, прибыль, кредитование, финансирование, их использование в управлении. Основные направления совершенствования экономических методов управления. Административные методы управления. Сущность административных методов управления, их классификация. Способы организационного воздействия: нормирование, регламентирование, инструктирование. Распорядительное воздействие. Трудовая дисциплина. Правила издания приказов, распоряжений. Социально-психологические методы управления. Сущность социально-психологических методов управления.

Тема 4. Организация управления на предприятии

Виды предприятий, особенности отраслевого менеджмента. Организационная структура и структура управления. Основные факторы, определяющие организационное устройство предприятия. Методологические подходы к организационным построениям. Структура управления предприятием. Звенья, ступени и уровни управления. Вертикальные и горизонтальные, линейные и функциональные связи. Анализ и совершенствование структуры управления.

Тема 5. Управленческие решения в системе менеджмента

Информация в процессе управления. Сущность информации, ее роль в управлении производством. Виды информации. Требования, предъявляемые

к информации. Коммуникация: этапы и основные элементы. Преграды на пути коммуникаций. Управленческие решения. Понятие управленческих решений. Виды управленческих решений. Требования к управленческим решениям. Подготовка и принятие управленческих решений. Принятие управленческих решений в условиях определенности и риска. Условия эффективности управленческих решений. Организация выполнения управленческих решений. Контроль за выполнением управленческих решений..

Тема 6. Система управления кадрами и организация делопроизводства

Кадры управления и их роль в процессе управления предприятием. Понятие и классификация кадров управления, требования к ним. Характер и содержание управленческого труда. Разработка личных творческих планов. Сущность и принципы НОУТ. Планирование труда работников аппарата управления. Классификация документов, реквизиты документа. Государственная система документационного обеспечения управления (ГСДОУ). Функции и задачи службы документационного обеспечения управления. Организационно-распорядительная документация (ОРД), её классификация. Требования к составлению ОРД. Номенклатура дел. Основные направления совершенствования делопроизводства в Республике Беларусь.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ Дневная форма получения высшего образования (на базе среднего образования)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов*					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Введение в менеджмент. Эволюция менеджмента	2	2	-	-	-	2 (лк)	Письменный опрос, устный опрос, тестирование, реферат
2	Теоретические основы менеджмента	2	2	-	-	-	-	Письменный опрос, устный опрос, тестирование
3	Методы управления	2	2	-	-	-	2 (пз)	Письменный опрос, устный опрос, тестирование, подготовка доклада, кейс
4	Организация управления на предприятии	2	2	-	-	-	2 (пз)	Письменный опрос, устный опрос, тестирование, кейс, подготовка доклада
5	Управленческие решения в системе менеджмента	2	4	-	-	-	2 (лк)	Письменный опрос, устный опрос, тестирование, кейс, подготовка доклада
6	Система управления кадрами и организация делопроизводства	4	4	-	-	-	2 (лк)	Письменный опрос, устный опрос, тестирование, работа с учебным материалом
	Итого	14	16	-	-	-	6 (лк); 4 (пз)	Зачёт

* Примечание – Возможно проведение занятий с использованием обучающей платформы Moodle и Microsoft Teams

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1 Перечень основной и дополнительной литературы:

Основная литература

23. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
24. Грибов, В.Д. Теория менеджмента: учебное пособие для студентов высших учебных заведений по направлению "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр"): рекомендовано Советом Учебно-методического объединения / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 357 с.
25. Воропаев С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация "Агрообразование". – Москва: КолосС, 2017. – 246 с.
26. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.
27. Папкина, О.В. Деловые коммуникации: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр"): рекомендовано УМО по образованию в области менеджмента / О. В. Папкина. - М. : Вузовский учебник ; М. : ИНФРА-М, 2021. - 160 с.
28. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
29. Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. – М.: НИЦ ИНФРА– М, 2017. – 312 с.
30. Блинов, А. О. Менеджмент: Задания, тесты, кейсы, учебное пособие / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова - М.: КноРус, 2020. - 208 с.
31. Мардас, А. Н. Теория менеджмента: Учебник для академического бакалавриата / А.Н. Мардас, О. А. Гуляева- М.: Юрайт, 2019. - 288 с.
32. Михненко, П. А. Теория менеджмента / П.А. Михненко. - М.: Издательский дом Университета "Синергия", 2018. - 518 с.

Дополнительная литература

33. Казначевская Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2016. – 452 с.
34. Коротков Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. – М.: Дашков и К, Академцентр, 2016. – 272 с.
35. Костин В. А. Менеджмент: учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Москва : Гардарики, 2017. – 334 с.
36. Круглова Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – Москва: КноРус, 2018. – 499 с.
37. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2017. – 477 с.

38. Менеджмент: пособие / И. В. Балдин, Г. Е. Ясников. – Минск: БГЭУ, 2017. – 305 с.

39. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.

40. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент организации" / [Э. М. Коротков и др.]. – Москва: Дашков и К. – Ростов– на– Дону: Наука– Пресс, 2017. – 254 с.

41. Основы менеджмента: учебник по специальности "Менеджмент организации" / [А. И. Афоничкин и др.]; под редакцией А. И. Афоничкина. – Санкт– Петербург: Питер, 2017. – 522 с.

42. Основы менеджмента: учебник для высших учебных заведений по специальности "Менеджмент организации" / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К, 2017. – 553 с.

43. Попов, В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов. – М.: КноРус, 2016. – 320 с.

44. Семенов, А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 575 с.

2 Технологии и методы обучения

Среди эффективных педагогических методик и технологий, которые способствуют вовлечению студентов в обучение и самостоятельного выполнения разнообразных задач, следует выделить:

- технологии проблемно-модульного обучения;
- технологии частично-поисковой деятельности;
- коммуникативные технологии (дискуссии и др.);
- информационно-коммуникационные технологии (презентации, мультимедиа и др.);
- игровые технологии.

Для управления учебным процессом и организации контрольно-оценочной деятельности рекомендуется использовать рейтинговые, системы оценки учебной деятельности студентов, управляемую самостоятельную работу, учебно-методические комплексы.

В целях формирования профессиональных компетенций выпускника вуза в практику проведения лекционных и практических занятий целесообразно внедрять методики активного обучения (семинар, дискуссия, диспут и др.) и нетрадиционные формы организации учебных занятий (деловые игры, круглые столы и др.).

3 Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности:

В целях стимулирования познавательной активности и организации работы студентов в течение семестра предусматривается использование модульно-рейтинговой системы оценки.

Оценка и диагностика достижений студентов выполняется поэтапно, включая текущий контроль в письменной форме, промежуточный контроль в форме опроса на практических занятиях, а также другие формы контроля по конкретным темам учебной дисциплины.

Промежуточный контроль проводится после изложения теоретического материала по соответствующему модулю на практических занятиях. Итоговая оценка учебных достижений студента осуществляется на зачёте.

Для текущего контроля качества усвоения знаний студентами используется следующий диагностический инструментарий:

1. Устная форма.
2. Письменная форма.
3. Устно-письменная форма.

К устной форме диагностики компетенций относятся устные опросы.

К письменной форме диагностики компетенций относятся тестирование, письменные опросы.

К устно-письменной форме диагностики компетенций относятся выполнение кейсовых заданий.

4 Примерный перечень заданий управляемой самостоятельной работы

Управляемая самостоятельная работа студента по дисциплине направлена на углубленное самостоятельное теоретическое изучение тем.

Управляемая самостоятельная работа студентов предусматривает использование материалов, размещенных в модульной объектно-ориентированной среде e-learning ПолесГУ.

Таблица 1 – Примерный перечень заданий управляемой самостоятельной работы

Тема	Перечень заданий и контрольных мероприятий УСП	Форма контроля
Тема 1. Введение в менеджмент. Эволюция менеджмента	Подготовка реферата (примерные темы): <ul style="list-style-type: none">• Школа научного управления;• Классико-административная школа;• Школа человеческих отношений;• Школа поведенческих наук (бихевиористская школа);• Прогностическая (эмпирическая) школа;• Количественная школа.	Реферат

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

Тема 3. Методы управления	<p>Составить логическую схему структуры и содержания методов управления.</p> <p><i>Ситуация 1</i></p> <p>Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона – создание системы управления персоналом.</p> <p>Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации.</p> <p>Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера, Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату. Оказалось, что завод практически имел формальные (закрепленные в процедурах) методы управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом. Джон выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95 % сотрудников составляет 40 % оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, ”ждать больше нельзя“.</p> <p>Во время бесед с руководителями завода, терпящего значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в 26 области управления персоналом, однако поддержки не получил. Его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая ”оставить все как есть до лучших времен“ в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента ”особые местные условия“. Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет ”не ввязываться в безнадежное дело“.</p> <p><i>Вопросы и задания</i></p> <p>1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если ”да“,</p>	Подготовка доклада Кейс
---------------------------	--	--------------------------------

	<p>то почему?</p> <p>2. Чем объясняется позиция руководителей завода?</p> <p>3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?</p> <p>4. Предложите систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.</p>	
<p>Тема 4. Организация управления на предприятии</p>	<p>Составить логическую схему по одному из типов организационных систем управления на любом предприятии на выбор</p> <p style="text-align: center;"><u>Ситуация 1</u></p> <p>Многонациональная корпорация начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий: СП "Восток", "Центр" и "Запад". На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими предприятиями, возглавляемом региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей новых предприятий основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам (рис. 1).</p> <p>После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры "Сатурн" и преподавателей местной школы управления была создана 5-дневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной.</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD VP[Региональный вице-президент] --> G1[СП "Запад" Генеральный директор] VP --> G2[СП "Центр" Генеральный директор] VP --> G3[СП "Восток" Генеральный директор] G1 --> HR1[Директор по человеческим ресурсам] G2 --> HR2[Директор по человеческим ресурсам] G3 --> HR3[Директор по человеческим ресурсам] </pre> </div> <p>Рис. 1 Организационная структура компании "Сатурн" в России</p> <p>Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением выделить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел письмо от одного из директоров совместных предприятий, отказывающегося направить своих</p>	<p>Подготовка доклада</p> <p style="text-align: center;">Кейс</p>

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

	<p>сотрудников на "неизвестное ему обучение". Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители "еще не созрели для этой программы".</p> <p>В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.</p> <p style="text-align: center;"><i>Вопросы и задания</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон. 2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора СП? 3. Как можно было бы избежать конфликта? 4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам? 	
<p>Тема 5. Управленческие решения в системе менеджмента</p>	<p>Составить логическую схему принятия управленческого решения с участием различных факторов</p> <p style="text-align: center;"><u><i>Ситуация 1</i></u></p> <p>Представьте, что вы глава государства. Проанализируйте предполагаемые издержки и выгоды при принятии следующих решений:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) о закрытии всех атомных электростанций в России; 2) о запрете какой бы то ни было спекуляции (торговли); 3) об отмене режима прописки в стране. <p style="text-align: center;"><u><i>Ситуация 2</i></u></p> <p>Вы главный менеджер большой фирмы по производству всемирно известных папирос. Фирма имеет многочисленные филиалы во всем мире с большими объемами продаж. Появилась возможность открыть еще одну фабрику на Украине, и от вас зависит решение о подписании нового соглашения. С одной стороны, строительство такой фабрики обеспечит регион новыми рабочими местами, снимая проблему безработицы, с другой – принесет большой доход фирме. Однако вы ознакомились с результатами исследований относительно влияния курения на организм человека.</p> <p style="text-align: center;"><i>Вопросы и задания</i></p> <p>Каким будет ваше решение? Подпишете вы новое соглашение или нет? Почему?</p>	<p>Подготовка доклада</p> <p style="text-align: center;">Кейс</p>
<p>Тема 6. Система управления кадрами и организация делопроизводства</p>	<p>Составить конспект по следующим вопросам:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Государственная система документационного обеспечения управления (ГСДОУ). Функции и задачи службы документационного обеспечения управления. 2. Организационно-распорядительная документация 	<p>Работа с учебным материалом</p>

	(ОРД), её классификация. Требования к составлению ОРД. 3. Номенклатура дел. 4. Основные направления совершенствования делопроизводства в Республике Беларусь.	
--	---	--

5 Примерный перечень практических занятий

1. Введение в менеджмент. Эволюция менеджмента
2. Теоретические основы менеджмента
3. Методы управления
4. Организация управления на предприятии
5. Управленческие решения в системе менеджмента
6. Система управления кадрами и организация делопроизводства

6 Примерный перечень вопросов к зачёту:

1. Предмет и метод науки.
2. Управляющая и управляемая подсистемы.
3. Организация как система.
4. Эволюция менеджмента.
5. Принципы управления.
6. Цели управления.
7. Функции управления, их классификация
8. Экономические методы управления
9. Административные (организационно-распорядительные) методы управления
10. Социально-психологические методы управления
11. Методика разработки должностной инструкции
12. Виды предприятий, особенности отраслевого менеджмента.
13. Организационные структуры: виды, факторы, методологические подходы.
14. Структура управления предприятием: звенья, уровни, анализ.
15. Информация в процессе управления. Сущность информации, её роль в управлении производством.
16. Виды информации. Требования, предъявляемые к информации.
17. Коммуникация: этапы и основные элементы. Преграды на пути коммуникаций. Управленческие решения.
18. Понятие управленческих решений. Виды управленческих решений. Требования к управленческим решениям.
19. Подготовка и принятие управленческих решений. Принятие управленческих решений в условиях определенности и риска.
20. Условия эффективности управленческих решений.
21. Организация выполнения управленческих решений.

22. Контроль за выполнением управленческих решений.
23. Кадры управления и их роль в процессе управления предприятием. Понятие и классификация кадров управления, требования к ним.
24. Характер и содержание управленческого труда. Разработка личных творческих планов.
25. Сущность и принципы НОУТ. Планирование труда работников аппарата управления.
26. Классификация документов, реквизиты документа.
27. Государственная система документационного обеспечения управления (ГСДОУ). Функции и задачи службы документационного обеспечения управления.
28. Организационно-распорядительная документация (ОРД), её классификация. Требования к составлению ОРД.
29. Номенклатура дел.
30. Основные направления совершенствования делопроизводства в Республике Беларусь.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Экономическая теория	Экономики и бизнеса	согласовано	Рекомендовать к утверждению учебную программу (протокол № от)