

Частное профессиональное образовательное учреждение
«Магнитогорский колледж современного образования»

КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

для студентов обучающихся по программам среднего профессионального образования

- 40.02.03 Право и судебное администрирование
- 40.02.01 Право и организация социального обеспечения
- 21.02.05 Земельно-имущественные отношения»
- 38.02.04 Коммерция (по отраслям)
- 43.02.10 Туризм
- 38.02.07 Банковское дело
- 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

Магнитогорск - 2021г.

Разработчики:
Ляшутина Н.Э., преподаватель дисциплины «Менеджмент» ЧПОУ
«Магнитогорский колледж современного образования»

Рассмотрена на заседании методического совета ЧПОУ «Магнитогорский колледж современного образования», Протокол № 5 от «24» июня 2021г.

Данное учебное пособие включает темы, предусмотренные программой Федерального Государственного образовательного стандарта, утвержденного Министерством образования РФ.

В пособии представлен необходимый теоретический минимум, ключевые термины, тесты, практические задания, позволяющие систематизировать и закрепить теоретический материал.

Пособие предназначено для студентов дневной и заочной форм обучения при изучении курса «Менеджмент»

СОДЕРЖАНИЕ

1. Современный менеджмент: сущность; характерные черты.....	4
Резюме.....	9
Практическое задание.....	10
Тест для самоконтроля.....	11
2. Из истории менеджмента.....	15
Резюме.....	19
Практическое задание.....	20
Тест для самоконтроля.....	20
3. Организация работы предприятия. Внешняя и внутренняя среда.....	23
Резюме.....	27
Практическое задание.....	29
Тест для самоконтроля.....	30
4. Цикл менеджмента.....	34
Резюме.....	38
5. Структура организации.....	39
Резюме.....	41
Тест для самоконтроля.....	42
6. Делегирование. Ответственность. Полномочия.....	44
Резюме.....	47
Проблемные задания.....	48
7. Мотивация. Теория мотивации.....	48
Резюме.....	52
Практическое задание.....	53
8. Контроль.....	55
Резюме.....	57
Тест для самоконтроля.....	59
9. Принятие управленческих решений.....	62
Резюме.....	69
Практическое задание.....	70
Тест для самоконтроля.....	72
10. Формальные и неформальные организации.....	74
Резюме.....	78
Практическое задание.....	79
11. Лидерство. Руководство. Власть.....	80
Резюме.....	96
Практическое задание.....	97
Тест для самоконтроля.....	97
12. Конфликт. Стресс. Управление конфликтами и стрессами.....	99
Резюме.....	108
Практическое задание.....	109
Тест для самоконтроля.....	112
13. Глоссарий.....	115
14. Используемые источники.....	124

Тема: «СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ»

В переводе с английского языка слово менеджмент (management) означает «управление». Употребляется термин «менеджмент», когда речь идет об управлении в рыночных условиях.

Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Управление в рыночных условиях решает следующие проблемы:

- ориентация на спрос и конъюктуру рынка;
- производство тех видов товаров, которые пользуются большим спросом у потребителей и гарантируют получение намеченной прибыли;
- обеспечение эффективности деятельности;
- прогнозирование возможных осложнений в деятельности организации для их своевременного устранения.

Менеджмент - это комплекс взаимосвязанных действий:

- организация и управление (производством, коллективом);
- постановка и корректировка задач;
- разработка этапов работы;
- принятие решений;
- налаживание коммуникаций (методов и форм передачи информации);
- регулирование процессов;
- сбор и обработка информации;
- анализ информации;
- подведение итогов работы;

Цели менеджмента:

- получение (увеличение прибыли);
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов;

Задачи менеджмента:

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

Основные функции менеджмента - организация и управление производством

Типы менеджмента:

1. *организационный менеджмент* (в его рамках решаются задачи создания организации, формирования структуры и системы управления ею, разрабатываются инструкции)
2. *стратегический менеджмент* (ставятся долгосрочные цели организации, определяются основные пути их достижения, обеспечивая будущее организации.
цель: добиться роста прибыли посредством приобретения большего числа потребителей, клиентов, покупателей)

3. *текущее управление* (постановка конкретных задач, координация процесса их решения, обеспечение его необходимыми ресурсами, контроль и оценка достигнутых результатов, поощрение и наказание исполнителей)

Принципы менеджмента:

1. оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления (т.е. за высшими звеньями закрепляются вопросы стратегического характера, а за низовыми – оперативное управление;
2. принцип умелого использования единоначалия и коллегиальности управления, (каждый работник строго отвечает за свой участок работы, за принятие им решения на своем уровне. В то же время в к выработке управленческих решений привлекаются руководители разного уровня и разных подразделений);
3. принцип научной обоснованности (управление на основе применения науки);
4. принцип плановости (текущая и перспективная деятельность должна планироваться);
5. принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности (ответственность за те задачи, которые попадают в сферу его деятельности;
6. принцип демократизации управления (привлечение к процессу управления исполнителей разного уровня с высоким профессионализмом, квалификацией, образованием, культурой)

Методы менеджмента (4 группы):

1. *Организационно-административные или методы властной мотивации* (прямое административное указание, дисциплина, нормы, взыскания, поощрения; предполагается четкое определение функций, структуры, прав и обязанностей, трудовую дисциплину, компетенцию руководителей и специалистов);
2. *Экономические методы* (косвенное воздействие на объект управления и базируются на материальной обеспеченности человека от результатов его деятельности. Их формы: хозрасчет, финансирование, предоставление экономической самостоятельности в распоряжении фондами, прибылью, заработной платой);
3. *Социальные методы* (творческая обстановка, социально-здоровый микроклимат, создание равных возможностей для всех, обмен опытом, оздоровление, воспитание, убеждение);
4. *Психологические методы* (мотивация, профотбор, обучение, персональное психологическое консультирование)

Понятия «менеджер» и «руководитель» не тождественны. Руководителями являются все люди, которые возглавляют тот или иной коллектив. Это м.б. директор предприятия. Школы, гостиницы. Но не всех можно назвать менеджерами. Менеджер работает на конкретный экономический результат: получение прибыли и достижение эффективности производства. А основной результат работы , например, директора школы – высокий уровень знаний школьников, что не является экономическим результатом. Поэтому нельзя считать такого руководителя менеджером. Вывод: каждый менеджер – это руководитель, но не каждый руководитель – менеджер.

Существует большая разница в деятельности руководителя в условиях административно-хозяйственной системе и в условиях рыночной экономики

Таблица

<i>Условия административно-хозяйственной экономики, в которых находился руководитель</i>	<i>Условия рыночной экономики, в которых находится руководитель (менеджер)</i>
Плановая экономика предполагала общественную собственность на все природные и производственные ресурсы	Деятельность предприятия связана с риском и ответственностью

<p><i>Структура процесса управления:</i> Цели-планирование-организация-контроль</p>	<p><i>Структура менеджмента:</i> цели-планирование-организация- -координация- контроль-коммуникации-мотивации</p>
<p>Подчиняется административно-хозяйственной системе (его инициатива как производителя ограничена)</p>	<p>Ориентируется в своей деятельности на потребителя, рынок сбыта. Инициатива – обязательное условие успеха</p>
<p>Формальный статус, формальный авторитет, формальное право на принятие решений (по кадровым вопросам, материальному вознаграждению и др.) Подчиняется высшему руководству (каждое предприятие получало из Госплана подробный план; Госнаб контролировал все хозяйственные связи между предприятиями)</p>	<p>Реальный авторитет (знание организации производства, знание в отраслях экономики, финансов, психологии, бюджетирования). Новаторство, лидерство, умение управлять конфликтами, обучать и продвигать работников, добиваться положительной мотивации к труду.</p>
<p><i>Задачи управления:</i> - Установление всем предприятиям заданий по производству (по ассортименту, объему и т.д.); плановое ведение хозяйства. - Установление хозяйственных связей между поставщиками и потребителями (центр определяет предприятия-производители, поставщиков, вид, объем производства той или иной продукции, потребителей); - Регулирование потребления продукции (товаров или услуг); - Установление цены на продукцию; - Регулирование и уравнивание заработной платы работающих в н/х.</p>	<p><i>Задачи управления (менеджмента):</i> - Мониторинг рынка товаров и услуг; - Организация конкурентоспособных товаров и услуг; - Совершенствование производственного процесса; - Использование наукоемких технологий; - Повышение качества продукции; - Снижение затрат на производство продукции; - Свободный обмен между производителем и потребителем; - Уверенное существование в конкурентной среде (ориентация на спрос и конъюктуру рынка); - Прогнозирование возможных осложнений в деятельности организации для их своевременного устранения); - Ориентация на прибыль; - Мотивация персонала к труду (условия труда, обучение и переподготовка кадров, возможность профессионального роста, дифференциация заработной платы)</p>

Менеджеры играют заранее predetermined роли, хотя как личности могут давать собственную интерпретацию этих ролей

Таблица

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства

Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации,	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации — что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Уровни управления:

Руководители низового звена. Младшие начальники, которых также называют руководителями *первого (низового)* звена или *операционными руководителями* — это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). *Младшие начальники* в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения

непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса. Большая часть руководителей вообще — это руководители низового звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве.

Исследования показывают, что работа руководителя низового звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задачи к другой. Задачи сами по себе потенциально краткие: в одном исследовании обнаружено, что время, затрачиваемое мастером в среднем на выполнение одного задания, равнялось 48 секундам. Временной период для реализации решений, принимаемых мастером, также короткий. Они почти всегда реализуются в течение менее чем двух недель. Было выявлено, что мастера проводят около половины своего рабочего времени в общении. Они много общаются со своими подчиненными, немного с другими мастерами и совсем мало со своим начальством.



Рис. Два способа представления уровней управления.

Форма пирамиды используется для того, чтобы показать, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

Руководители среднего звена. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. За последние десятилетия среднее звено управления значительно выросло и по своей численности, и по своей значимости. В большой организации может быть столько руководителей среднего звена, что возникает необходимость в разделении данной группы. И если такое разделение происходит, то возникают два уровня, первый из которых называется верхним уровнем среднего звена управления, второй — нижним. Таким образом, образуются четыре основных уровня управления: высший, верхний средний, нижний средний и низовой. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или по стране и директор филиала. Армейские офицеры от лейтенанта до полковника, священники в сане епископов считаются руководителями среднего звена в своих организациях.

Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. В основном, однако, руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям.

Руководители высшего звена. Высший организационный уровень — *руководство высшего звена* — гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена — всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе — это председатель Совета, президент, вице-президент корпорации и казначей корпорации. В армии их можно сопоставить с генералами, в среде государственных деятелей — с министрами, а в университете — с канцлерами (ректорами) колледжей.

Они отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации. Сильные руководители высшего звена накладывают отпечаток своей личности на весь облик компании. Например, атмосфера, в которой действует федеральное правительство, да и вся страна, обычно претерпевает значительные изменения при новом президенте

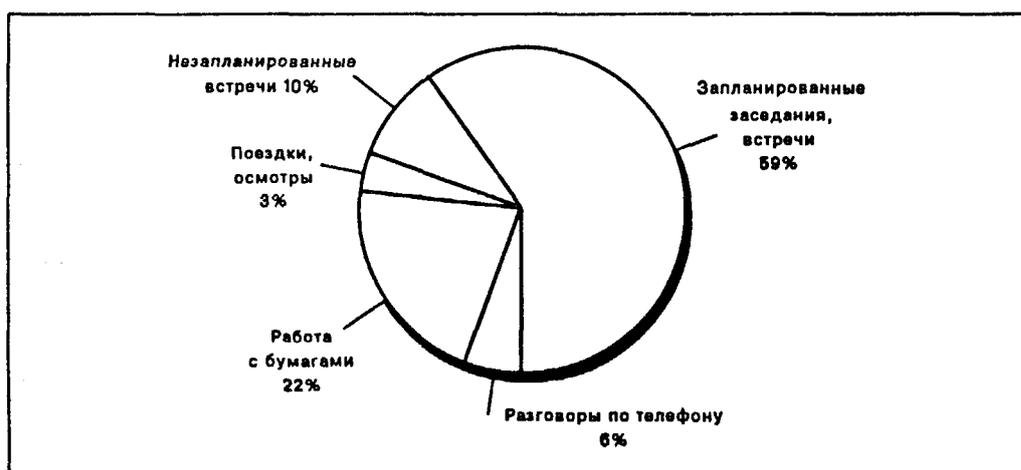


Рис. Как руководители расходуют свое время.

Резюме

1. Три критерия формальной организации включают наличие по крайней мере двух человек, преднамеренно работающих вместе для достижения общей цели.
2. Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации через других людей. Все руководители выполняют эти функции и играют несколько других ролей, таких как обработчика информации; лидера; лица, принимающего решения. Характеристики, благодаря которым человек становится выдающимся предпринимателем, отличаются от характеристик, которыми обладает эффективный менеджер.
3. Более крупные организации имеют такой объем управленческой работы, что им необходимо четко определить корпус руководителей. Вертикальное разделение труда, создание уровней управления используются для дифференциации и координации управленческой работы.
4. Хотя реальное число уровней может быть и большим, традиционно выделяются три уровня управления. Руководители низового звена, младшие начальники наблюдают за

процессом осуществления производства работниками, которые не управляют, а имеют дело непосредственно с ресурсами. Руководители среднего звена являются буфером между руководителями низового и высшего звеньев. Их работа значительно варьируется от организации к организации. Руководители высшего звена отвечают за организацию в целом или за крупный сегмент данной организации.

5. Для того, чтобы организация добилась успеха, руководитель должен понимать ее общие характеристики.

6. Эффективный руководитель, принимая во внимание ситуационные переменные, понимает, что не существует единственного «правильного» способа совершения чего-то. Оптимальный выбор — это выбор того, что наиболее соответствует ситуации, сложившейся на данное время.

7. Для того, чтобы сделать этот правильный выбор, руководитель должен иметь комплексный взгляд на вещи.

8. *Менеджер* – наемный управляющий, занимающий в организации постоянную должность и наделенный правом принимать решения по определенным видам деятельности организации; это профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной самостоятельностью

Бизнесмен - это человек, который «делает» деньги, владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход; деловой человек, у которого нет подчиненных, или крупный собственник, который может не занимать никакой постоянной должности в корпорации, однако является владельцем ее акций;

Предприниматель - человек, предпринимаящий что-либо по собственной инициативе, действующий под свою ответственность, на свой страх и риск, рассчитывающий на собственные силы и средства;

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 1

Прочтите утверждения и отметьте неверные. Перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ваши ответы сопровождайте примерами.

- а). менеджмент является отраслью знаний, а не наукой;
- б). менеджером невозможно стать, им нужно родиться;
- в). командно-плановая экономика более выгодна производителям, чем потребителям;
- г). рыночная экономика имеет преимущества и недостатки;
- д). менеджер – это наемный работник, принимающий управленческое решение;
- е). управление – процесс систематический, исключаящий риск;
- ж). менеджеры технического уровня больше взаимодействуют со своими подчиненными, чем менеджеры других уровней;
- з). принципы менеджмента настолько обязательно использовать при управлении предприятием, насколько и принципы этики

Задание 2

Сформулируйте основные профессиональные признаки менеджера с учетом требуемых знаний, навыков и личностных характеристик (*цель*: определение профессиональных качеств, необходимых менеджеру для эффективной деятельности в организации)

Задание 3

Решите ситуацию: «Пицца для размышлений»

Две фирмы в ресторанном бизнесе. Первая расположена в старом здании в самой старой части города, к тому же и не на первом этаже. Готовят и обслуживают здесь превосходно, но владельцы отказываются вывешивать в ресторане рекламу своих

клиентов. Вторая компания имеет гораздо более низкие цены, повара ее не имеют такого опыта, готовится все сразу, большими порциями, хранится на мармитах и разогревается по мере надобности, пока все не продается. Вторая компания удобно расположена в самой новой части города и предоставляет широкие возможности для рекламы своим клиентам. Кто из них скорее добьется большего успеха?

Это интересно:

Вообще-то, обе эти фирмы безусловно можно отнести к процветающим. Многочисленные гурманы считают «Ля Тур Д'Аржан» лучшим рестораном мира все двести лет его существования. Он занимает верхний этаж здания, откуда открывается великолепный вид на Нотр Дам де Пари в столице Франции. Однако, большинство людей лучше знают другое учреждение общественного питания — которое продает гамбургеры под буквой «М» в виде двух скрещенных золотых арок (Эмблема фирмы «МакДоналдс»).

Задание 4

Решите ситуацию: «Победа в компьютерной игре»

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить в это дело, потратив их на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего лишь два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике фактически сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородних разговоров. Перед началом разработки своей машины они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб-квартира (и вообще их единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б?

Очевидный ответ: фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «Рейдио Корпорейшн оф Америка» («Ар Си Эй»). Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г., потеряв более 300 млн. долл., она свернула свое компьютерное производство. А фирма Б — это «Эпл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., всего лишь через 6 лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 самых преуспевающих фирм.

Но благодаря чему фирма Б все же стала лидером?

ТЕСТ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Английское слово «менеджмент» употребляется, когда говорят:
 - а). управление;
 - б). управление в сфере услуг;
 - в). управление в рыночных условиях

2. Менеджмент как наука появляется:
 - а). с появлением первых фабрик, заводов;
 - б). в конце XIX века;
 - в). в начале XX века;

3. Какого принципа не существует?
 - а). плановости;
 - б). научной обоснованности;

в) предвидения;

4. Наиболее эффективное управление персоналом достигается, если:

- а). применять экономический метод стимулирования;
- б). применять различные методы стимулирования;
- в). применять административный метод;

5. Менеджмент – это

- а). наука и искусство;
 - б). наука, практика и искусство;
- практика;

6. К административным методам управления можно отнести:

- а). просьбу;
- б). взыскание;
- в). заботу о здоровом психологическом климате в коллективе

7. Насколько обязательно строить управление предприятием на принципах плановости, научной обоснованности, демократизации управления?

- а). обязательно, т.к. управление основанное на перечисленных принципах, - основа для процветания предприятия;
- б). желательно учитывать принципы управления при руководстве фирмой;
- в). необязательно, т.к. их использование неизбежно приведет фирму к бюрократизации, а возможно, и к краху;

8. Какого метода управления не существует?

- а). социально-психологического;
- б). материального;
- в). либерального;

9. принципы менеджмента – это идеи, которые следует принимать во внимание при управлении:

- а). бюджетным организациям и учреждениям;
- б). коммерческим организациям;
- в). любой организации;

10. Принцип умелого использования единоначалия и коллегиальности означает, что:

- а). при выработке управленческих решений принимают участие не только руководители, но и специалисты, чьи знания могут оказаться полезными;
- б). ответственность в организации строго распределена;
- в). руководитель должен быть не только хорошим координатором, но и профессионально разбираться в тонкостях работы своих подчиненных;

11. Пренебрежение принципами менеджмента может привести предприятие:

- а). к штрафам и другим экономическим санкциям;
- б). к разумной экономии;
- в). к угрозе существования;

12. Принцип демократизации управления подразумевает:

- а). обязательное участие работников организации в демократических выборах страны;
- б). создание атмосферы партнерства и доверия, повышение самооценки работника;

в). доверие и отсутствие контроля над деятельностью некоторых опытных специалистов;

13. Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. Это определение:

- а). менеджмента;
- б). маркетинга;
- в). бухгалтерского учета;

14. Приказ относится :

- а). к административным методам управления;
- б). к экономическим методам управления;
- в). к психологическим методам управления;

15. Какого типа экономики не существует?

- а). планового;
- б). рыночного;
- в). адаптивного;

16. Рыночная экономика характеризуется:

- а). государственным регулированием процесса ценообразования;
- б). зависимостью цены от соотношения спроса и предложения;
- в). упрощением отношений между производителем и потребителем;

17. Плановая экономика характеризуется:

- а). самостоятельным планированием предприятия своей деятельности;
- б). запланированным числом предпринимателей, которым государство сможет помочь в текущем периоде;
- в). отсутствием свободы у производителя;

18. В условиях рыночной экономики доход сотрудников предприятия должен включать:

- а). оплату по тарифным ставкам в зависимости от сложности труда;
- б). рыночную оплату труда в зависимости от спроса на данный труд;
- в). компенсацию роста цен и доплату за неблагоприятные условия труда;

19. В командно-плановой экономике:

- а). планы составлялись на 5 лет;
- б). план развития экономики составлялся централизованными органами на 3-5 лет и не имел альтернатив;
- в). планы составлялись на 3 года с учетом требований внешней среды;

20. Переход от плановой экономики к рыночной в России объясняется:

- а). появление конкуренции;
- б). новым экономическим курсом развития страны;
- в). научно-техническим процессом;

21. Наиболее характерно для плановой экономики:

- а). наличие дефицита на многие товары;
- б). широкий ассортимент различных товаров, т.к. их выпуск тщательно планировался заранее;
- в). появление малого предпринимательства;

22. Экономический орган плановой экономики Госснаб осуществлял:

- а). контроль над хозяйственными связями между предприятиями;
- б). поиск квалифицированных работников для крупнейших предприятий страны;
- в). снабжение населения страны дефицитными товарами;

23. Плановая экономика была характерна для России:

- а). периода СССР;
- б). переломного периода 1991-1995 г.г.;
- в). начала XX века;

24. Субъектом управления является:

- а). генеральный директор предприятия;
- б). совет директоров предприятия;
- в). отдел научных исследований и разработок;

25. Какого менеджмента не существует?

- а). стратегического;
- б). финансового;
- в). стабилизационного;

26. Менеджер как профессия появляется в мире:

- а). в 30-е годы XX века;
- б). во второй половине XX века;
- в). в 20-е годы XX века;

27. В современных рыночных условиях успех предприятия в большей степени зависит от:

- а). количества произведенного товара;
- б). качества маркетинговой деятельности;
- в). работы планового отдела;

28. Как соотносятся понятия «риск» и «менеджер»:

- а). риск – неотъемлемая часть деятельности менеджера;
- б). понятия «риск» и «менеджер» не соприкасаются;
- в). в деятельности менеджера нет места риску, поскольку он распоряжается, как правило, чужим имуществом;

29. Если государство оказывает помощь предпринимательству, осуществляет контроль над монополиями и само участвует в бизнесе. То такая экономика называется:

- а). рыночная;
- б). смешанная;
- в). плановая;

30. Изучение менеджмента позволит:

- а). узнать алгоритм достижения успеха в управлении организацией;
- б). узнать факторы, влияющие на эффективность работы организации;
- в). способы экономии денежных средств организации;

31. менеджером будет правильно считать:

- а). руководителя производственного отдела;
- б). администратора торгового зала;
- в). верны оба ответа;

32.какой профессии на рынке труда не существует?

- а). системный менеджер;
- б). стратегический менеджер;
- в). менеджер персонала;

33.Действие единых цен, установление прейскуранта говорит:

- а). о развитии рыночной экономики в современной Европе;
- б). о процветании монополий;
- в). о плановой экономике;

34.Менеджмент как наука тесно связан с такими дисциплинами как:

- а). маркетинг, психология, экономическая теория, культурология;
- б). экономика, маркетинг, психология, история;
- в). экономика предприятия, экономическая теория, маркетинг, психология, управление персоналом;

Тема: «ИЗ ИСТОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА»

Эволюция управления как научной дисциплины. Развитие управления как научной дисциплины не представляло собою серию последовательных шагов вперед. Скорее, это было несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления — это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология.

Подходы к управлению. К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления

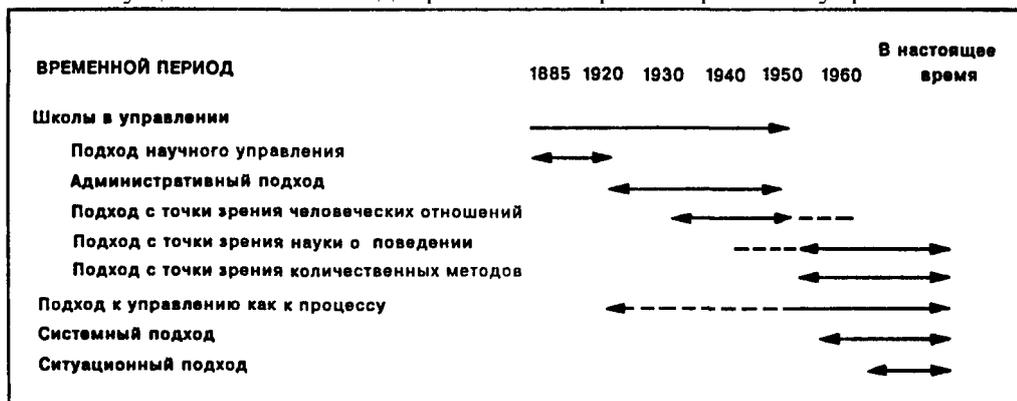


Рис.

Эволюция управления как науки.

Подход с позиций выделения различных школ в управлении включает в себе фактически четыре разных подхода. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

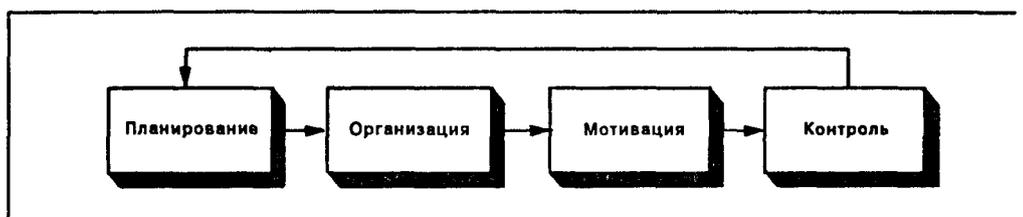


Рис. Функции управления.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время?
2. Куда мы хотим двигаться?
3. Как мы собираемся сделать это?

Организация. Организовать — значит создать некую структуру.

Задача *функции мотивации* заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Контроль — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Вот почему на рис. стрелки, исходящие от контроля, идут к планированию.

В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Подходы на основе выделения различных школ

Таблица Вклад различных направлений

<p><u>Школа научного управления (1885—1920)</u> (Ф.У. Тейлор)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. 2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения. 3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач. 4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности. 5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.
<p><u>Классическая или административная школа управления (1920—1950)</u> (Анри Файоль)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие принципов управления. 2. Описание функций управления. 3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

<p>Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук (1930—1950).(Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо)</p> <p><u>Поведенческие науки (1950 — по настоящее время)</u></p> <p>Крис Арджириа, Ренсис Лайкерт, ДугласМакГрегор и Фредерик Герцберг</p>
<p>1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.</p> <p>2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.</p>
<p>Школа науки управления (1950 — по настоящее время) (Фредерик У. Тейлор)</p>
<p>1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.</p> <p>2. Развитие количественных методов в помощь руководителям принимающим решения в сложных ситуациях.</p>

Зарубежный опыт менеджмента

Японская система менеджмента – самая эффективная в мире.

- Главное – это умение работать с людьми. Японский менеджмент ориентируется на групповую форму организации труда. Используется механизм коллективной ответственности, при котором все члены коллектива несут ответственность за принятие управленческих решений и их реализацию.

- Менеджер всегда на производстве, среди сотрудников.

- На фирмах создаются кружки качества, задача которых – повышение эффективности и качества производства на уровне цехов, участков, рабочих мест.

- Морально и материально стимулируется активное участие каждого работника в деятельности кружков качества.

- При управлении финансами фирма более активно использует собственный, а не акционерный

- Активную роль в развитии национальной экономики играет государство: разрабатываются общенациональные программы экономического развития

- Система приема на работу такова: среди выпускников средних и высших учебных заведений осуществляется тщательный отбор. Затем организуется прием с испытательным сроком. Полный курс подготовки (1 год) проводится в одном из подразделений фирмы под руководством опытного сотрудника. Тот, кто доказал способность работать, принимается на работу

- Среди сотрудников существует открытая гласная система конкуренции за право добиться лучшей должности. Через 5-7 лет сотрудник может стать менеджером низшего звена. При достижении 55-60 лет сотрудник обязан уйти на пенсию.

- Особое внимание уделяется систематической подготовке и переподготовке кадров. Каждый работник изучает несколько специальных курсов по развитию профессиональных знаний, причем во внерабочее время. Для повышения квалификации используется практика регулярного (1 раз в 3-4 года) перевода работника на другую должность в другое подразделение (с учетом мнения работника). В данном случае не теряется интерес к работе.

В качестве успешных фирм можно привести примеры фирм «Sony Corporation» и «Toyota Motor Corporation»

США имеет богатейший опыт менеджмента

- Суть американской модели менеджмента – индивидуализм.

Во многом это связано с историей США, которые, в отличие, от большинства крупных стран, были образованы лишь в 1776г.. Иммигранты и их потомки сформировали в американском обществе психологию человека, который, чтобы выжить в новых для себя условиях существования, должен был надеяться только на себя. Поэтому вопросы дела ставятся на первый план, даже в ущерб нормальным человеческим отношениям.- стиль руководства – авторитарный. Менеджер (у американцев «босс», «шеф») доминирует, подавляет волю, потребности подчиненного, сковывает его инициативу.

Классическим примером менеджера жесткого стиля руководства является

Г. Форд-старший, основатель автомобилестроительного гиганта – фирмы Ford Motor Company. Он говорил: «Не позволяйте жить спокойно тем, кто работает рядом с Вами»

В настоящее время в США типичной является ситуация, когда менеджеры предпочитают называть своих подчиненных коллегами, игроками одной команды. Современные менеджеры более демократичны.

Для роста эффективности работы руководящих кадров. Систематического обновления их профессиональных знаний, широко используются различные курсы повышения квалификации, действующие преимущественно при университетах. Цель: расширить кругозор руководителя, дать ему возможность обсудить новые идеи, оценить собственные способности к дальнейшей карьере. Для менеджеров является нормой работа по 60-80 часов в неделю, с 6-7 часов утра.

Жесткая конкуренция требует от сотрудников максимальной отдачи и ответственности. Если на работе не уживаются двое сотрудников, то считается, что лучше убрать обоих, чем разбираться в причинах их конфликта

Утрата у американцев работы ассоциируется с потерей свободы, т.е. главной жизненной ценности.

В **ФРГ** главными целями менеджмента является получение максимальной прибыли и обеспечение выплаты акционерам дивидендов. Для этого они стремятся:

- обеспечить ведущее место своих компаний на рынке;
- развивать производство за счет инвестиций;
- активно проводить научно-исследовательские работы;
- решать экологические проблемы;
- осуществлять обучение и подготовку кадров

Существует жесткая административная подчиненность нижних уровней управления верхним.

Работа с кадрами является одной из главных. Задачи кадровых служб – обучение персонала, повышение его квалификации, охрана труда, обеспечение старости и др. вопросы социальной политики.

Менеджеров выбирают из сотрудников самой фирмы. Иногда принимают со стороны, но исключают семейственность. Одним из главных факторов является умение работать с людьми. Ежегодно работники проходят аттестацию.

Очень большое внимание отводится социальным вопросам. Муниципалитеты обязаны обеспечить население, проживающее в данной местности школами, детскими садами, больницами.

Пенсионное обеспечение сотрудников осуществляется в зависимости от трудового стажа: 50-80% от среднего заработка.

Основными элементами мотивации являются: высокий уровень зарплаты, гарантия рабочего места, повышения квалификации

Таблица Характеристики систем управления в Японии и США

Япония	США
Пожизненный тип Принцип старшинства при оплате и назначениях Неформальный контроль Нечеткое описание рабочего задания Коллективная ответственность Отсутствие должности и задания Акцент на координацию и сотрудничество Согласованное решение Управление «снизу-вверх» Обучение без отрыва от производства Вербовка новых выпускников высших учебных заведений Долгосрочная ориентация	Краткосрочная работе по найму Оплата по индивидуальным результатам работы Формальный контроль Четкое описание рабочего задания Индивидуальная ответственность Задание определяется должностью Акцент на эффективность и результаты Индивидуальное решение Управление «сверху-вниз» Специальные программы повышения квалификации Вербовка новых выпускников и более зрелых сотрудников Повышенное внимание к текущим результатам

Резюме

1. Практика управления имеет такую же древнюю историю, как и сами организации, но управление стало признанной и широко распространенной научной дисциплиной только начиная с 1910 г.

2. Научное управление сконцентрировало внимание на изменении организации работ для повышения эффективности на неуправленческом уровне. Классическая школа попыталась определить более широкие универсальные принципы административного управления организацией. Точка зрения заключалась в том, что понимание человеческих потребностей и социального взаимодействия имело ключевое значение для достижения успеха организацией. Все эти школы внесли важный и ощутимый вклад в управление, но, поскольку они выступали в защиту «единственного лучшего способа», рассматривали только часть внутренней среды организации или игнорировали внешнюю среду, ни одна из них не гарантировала полного успеха во всех ситуациях.

3. Школа науки управления использует количественные методики, такие как построение моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений и повысить эффективность. Ее влияние растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов.

4. Концепция управленческого процесса, применимая ко всем типам организаций, возникла в рамках классической школы. Основными функциями считаются функции планирования, организации, мотивации и контроля. Коммуникации и принятие решений считаются связующими процессами, поскольку они требуются для реализации всех основных четырех функций.

5. Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее.

6. Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. Поскольку в соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением. С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 1

Прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились верные. Ваши ответы сопровождайте примерами

- а). В японской модели управления труд оплачивается в зависимости от возраста и стажа работы в фирме;
- б). установление расценок должно основываться на точном знании, а не на догадках;
- в). социальные и психологические потребности человека точно так же эффективны в качестве стимулов, как и деньги;
- г). менеджмент как наука выделяет административную, научную и школу «человеческих отношений»;
- д). узкая специализация труда свидетельствует о высокой организации производства;
- е). рационализация производственного процесса – идея, принадлежащая Э. Мэйо;
- ж). американские менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты;

Задание 2

Составьте характеристику японской и американской модели менеджмента по следующим критериям:

Критерии	Япония	США
Характерные качества делового человека		
Требования для продвижения		
Профессиональная компетенция		
Характер проведения изменений		
Форма деловых отношений		
Процесс принятия решений		
Ритм, характер, организация трудовой деятельности		
Характер деловых взаимоотношений		
Стиль жизни		
Разрешение деловых конфликтов		
Найм работников		
Карьера		
Интерес к человеку		
Характер принятия решений		
Форма ответственности		
Организация контроля		
Скорость служебного роста		
Организация управления		
Система оплаты труда		

ТЕСТ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Впервые менеджмент был определен как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц:

- а). Э. Мэйо;
 - б). М. Фоллет;
 - в). А. Файоль;
2. У. Тейлор подчеркивал важность:
- а). рационализации производственного процесса;
 - б). социальных гарантий для работников;
 - в). процесса обучения в организациях;
3. Основоположником школы «человеческих отношений» является:
- а). Ф. Тейлор;
 - б). Э. Мэйо;
 - в). А. Файоль;
4. Основоположником школы научного управления является:
- а). Э. Мэйо;
 - б). Ф. Тейло;
 - в). Г. Герцберг;
5. Известные научные подходы в менеджменте хронологически расположены так:
- а). поведенческий, ситуационный, количественный, системный;
 - б). количественный, ситуационный, поведенческий, системный;
 - в). поведенческий, количественный, системный, ситуационный,;
6. В административной функции А. Файоль выделил пять ее элементов:
- а). предвидение, планирование, организация, координация, контроль;
 - б). предвидение, планирование, мотивация, организация, контроль;
 - в). предвидение, организация, мотивация, координация, контроль;
7. Установление расценок должно основываться на точном знании. А не на догадках.
Это утверждение принадлежит:
- а). А. Файолю;
 - б). Ф. Тейлору;
 - в). Э. Мэйо;
8. Эффект Хотторна берет свое начало из эксперимента:
- а). Ф. Тейлора;
 - б). Г. Герцберга;
 - в). Э. Мэйо;
9. Улучшение условий труда и повышение зарплаты не приводят автоматически к повышению производительности труда, а требуется сплоченность людей, хорошие человеческие отношения членов коллектива – это позиция:
- а). Э. Мэйо;
 - б). Т. Лайкерта;
 - в). Г. Эмерсона;
10. Двенадцать принципов производительности: точно поставленные цели, здравый смысл, компетентная консультация, дисциплина, справедливые отношения к персоналу, оперативный и постоянный учет, диспетчирование, нормы и расписание, нормализация условий, нормирование операций, стандартные инструкции, вознаграждение за производительный труд принадлежит:

- а). А. Файолю;
- б). Г. Эмерсону;
- в). Т. Лайкерту;

11. Главная задача каждого руководителя высшего звена – отнюдь не получение в ближайшее время высоких прибылей, чтобы добиться расположения акционеров, а обеспечение перспективного. Стабильного развития фирмы на много лет вперед – это то, что отличает:

- а). западноевропейскую модель управления предприятием;
- б). североамериканскую модель;
- в). японскую модель;

12. В истории менеджмента какой школы не существует:

- а). классической;
- б). адаптивной;
- в). школы «человеческих отношений»;

13. Э. Мэйо пришел к выводу, что:

- а). в качестве стимулов можно использовать не только деньги, но и социальные, психологические мотиваторы;
- б). административный метод является наиболее эффективным;
- в). для достижения целей организации необходимо работников стимулировать посредством экономического метода;

14. Основатель менеджмента Ф. Тейлор относится:

- а). к классической школе;
- б). к школе «человеческих отношений»;
- в). к научной школе;

15. В японской модели менеджмента кружки качества – это:

- а). курсы, позволяющие повысить навыки сотрудников;
- б). графический способ учета показателей предприятия;
- в). группа рабочих, собирающихся регулярно во вне рабочее время для решения производственных проблем, обмена опытом;

16. Какого подхода в истории менеджмента не существует?

- а). количественного;
- б) системного;
- в). качественного;

17. Среди различных подходов в системе менеджмента наиболее молодым является:

- а). ситуационный;
- б). основанный на поведении человека;
- в). системный;

18. Система «пожизненного найма» при приеме на работу присутствует:

- а). в американской модели менеджмента;
- б). в японской модели менеджмента;
- в). в западноевропейской модели менеджмента;

19. Важность управленческой роли администратора подчеркивал:

- а). Ф. Тейлор;

- б). А. Файоль;
- в). Э Мэйо;

20. Продвижение по службе с учетом выслуги лет, оплата труда в зависимости от стажа работы в фирме, переподготовка и обучение внутри фирмы, эволюционный характер инноваций – это черты:

- а). североамериканской национальной модели менеджмента;
- б). японской;
- в). западноевропейской;

Тема: «ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА».

Организация представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром.

Внутренние переменные — это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология и люди*

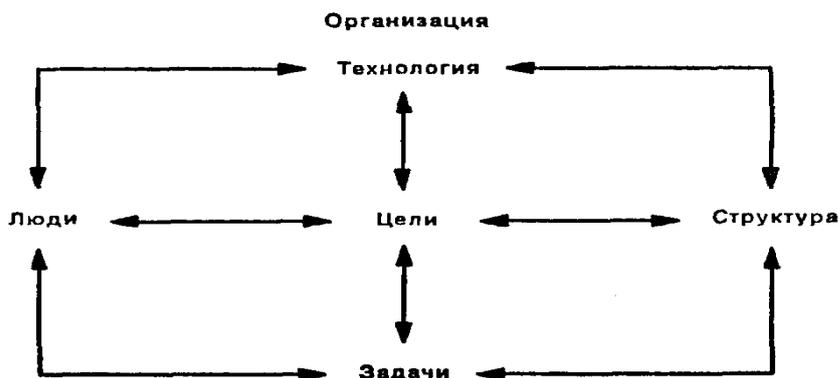


Рис. Взаимосвязанность внутренних переменных.

Структура организации — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации

В менеджменте различают вертикальное и горизонтальное разделение труда
Горизонтальное разделение труда в организации –разделение всей работы на составляющие компоненты

Этот вариант характерен для большинства предприятий, кроме очень маленьких

Вертикальное разделение труда в организации – отделение управленческой работы от всей остальной (неуправленческой). Вертикальное разделение труда создает уровни управления; должна быть согласованной работа всего персонала в рамках должностных прав и обязанностей

Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе

Задача — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки

Технология - средство преобразования сырья — будь то люди, информация или физические материалы — в искомые продукты и услуги.

Люди: существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Как ведет себя человек в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды

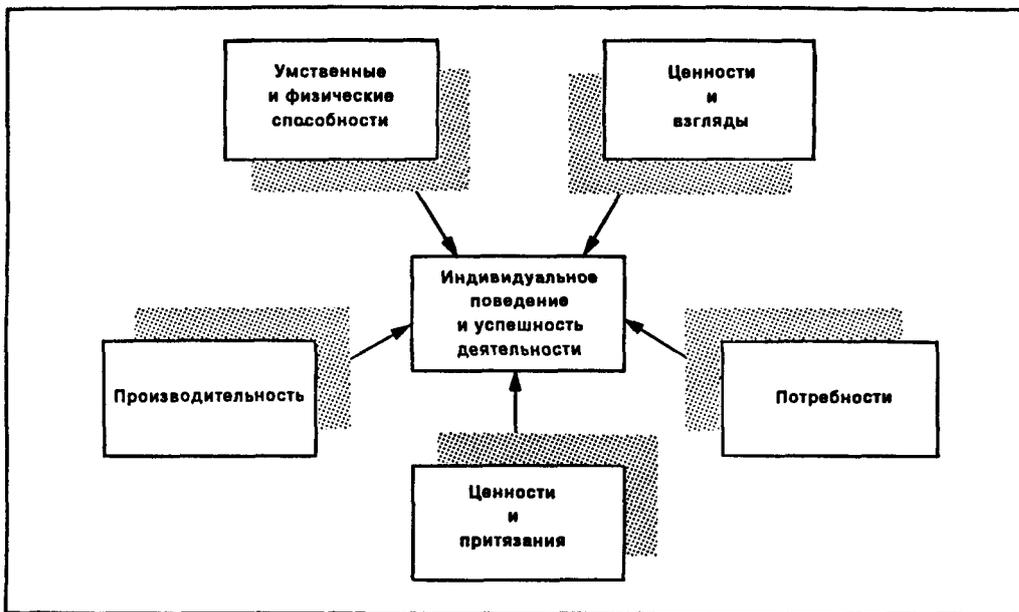


Рис. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности.

Предрасположенность, одаренность тесно связаны со способностью. *Предрасположенность* — это имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность, одаренность становятся как бы талантом, открывающимся в определенной области.

Потребность есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо.

Ожидания. Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют *ожидания* относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно, они решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-то значимого для них

Восприятие – реакция на то, что происходит; интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений

Ценности — это общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни

Современным организациям приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответственным образом осуществлять изменения внутри себя. Это иллюстрирует рисунок

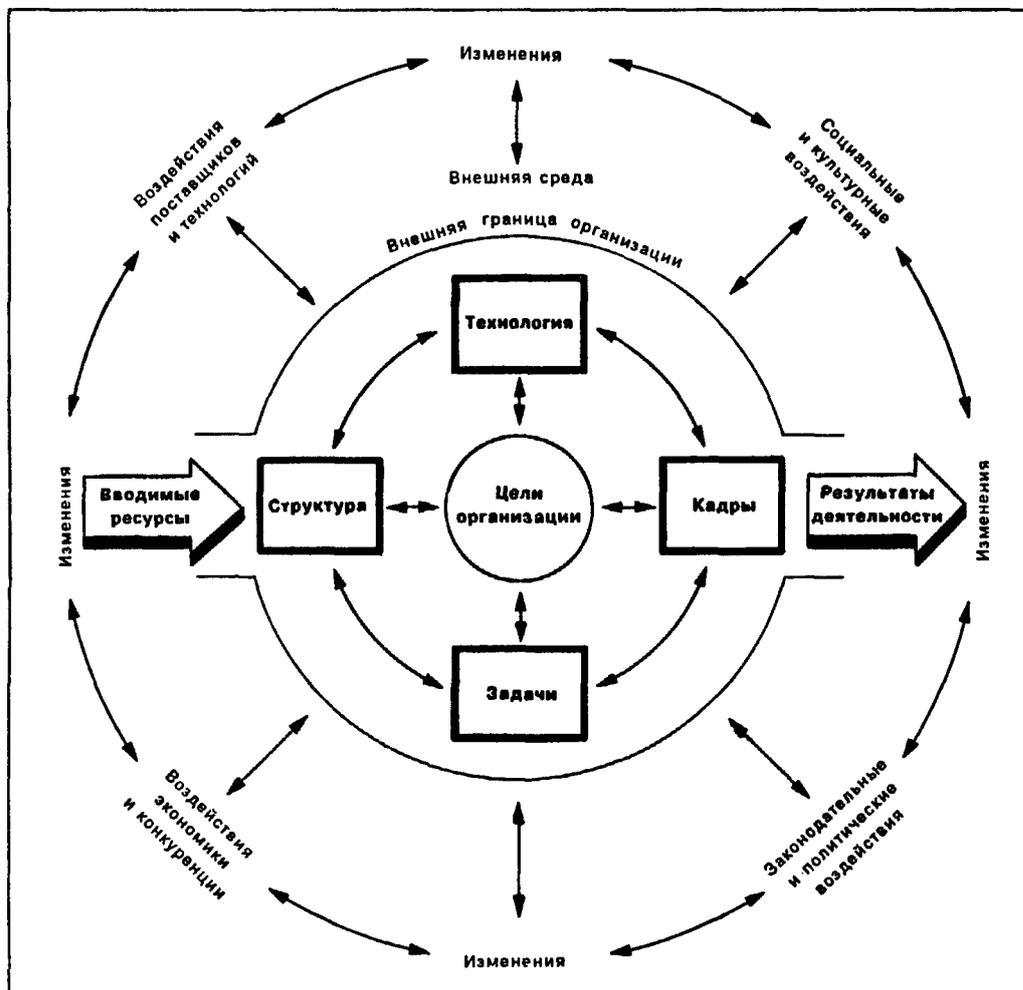


Рис. Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию

Внешняя среда организации – это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность предприятия

Взаимосвязанность факторов внешней среды:

Взаимосвязь факторов внешней среды— это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

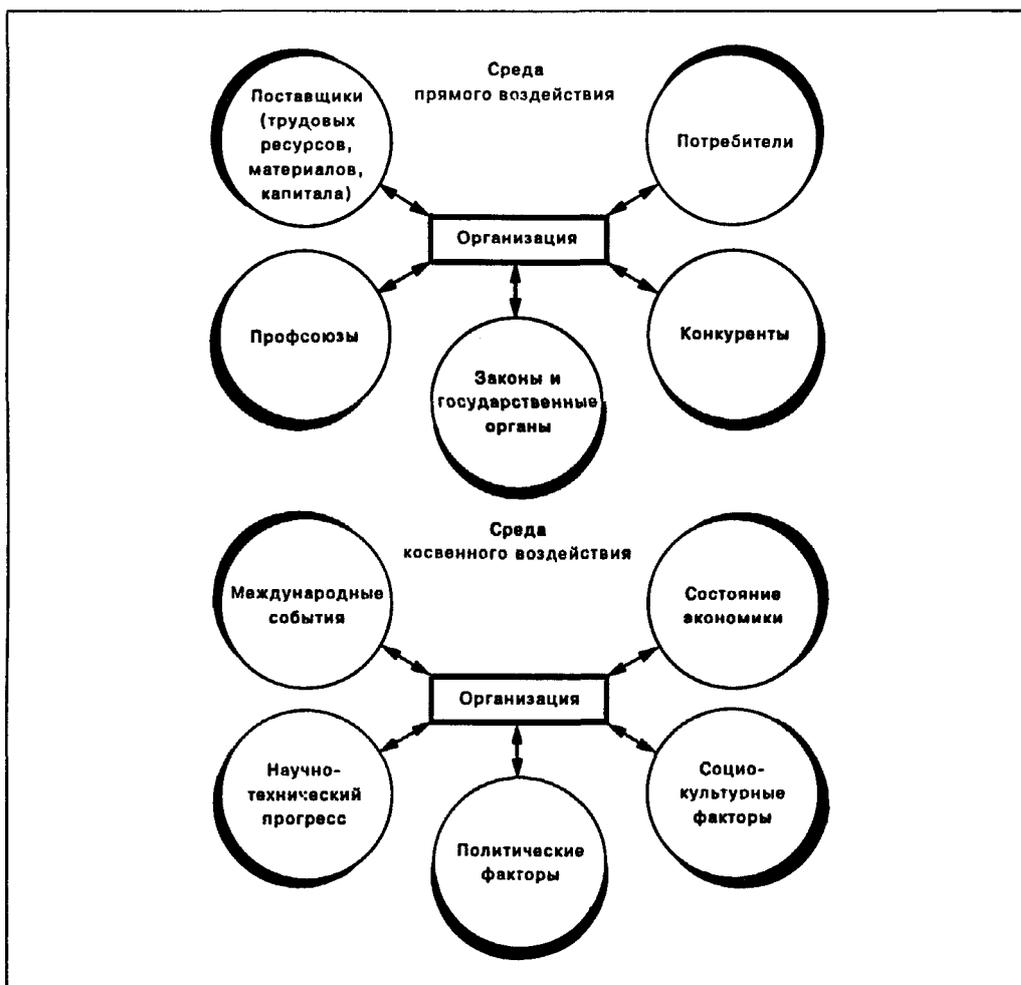


Рис. Внешнее окружение.

Сложность внешней среды – число и разнообразие факторов, на которые организация вынуждена реагировать

Подвижность внешней среды – скорость, с которой в среде происходят изменения

Неопределенность внешней среды – функция имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенность в достоверности этой информации

Менеджер должен уметь анализировать среду (внешнюю и внутреннюю), определять, какими сильными сторонами обладает его предприятие, но и видеть его слабые стороны.

SWOT- анализ внешней и внутренней среды

S – сильные стороны;

W – слабые стороны;

O – благоприятные возможности;

T – факторы угрозы

Внутренние факторы. Сильные стороны **S**:

1. компетентность;
2. наличие финансовых ресурсов;
3. конкурентоспособность;
4. хорошая репутация у потребителя;

5. лидерство предприятия на рынке;
6. стратегия;
7. наличие преимуществ в стоимости на продукцию или услуги;
8. собственные технологии высокого качества;
9. способность к инновациям

Внутренние факторы. Слабые стороны W:

1. отсутствие стратегического направления;
2. наличие устаревшей техники;
3. низкий уровень прибыльности;
4. неудовлетворительный уровень менеджмента;
5. плохой контроль;
6. неконкурентоспособны;
7. отсталость в инновационных процессах;
8. узкий ассортимент продукции;
9. отсутствие имиджа на рынке;
10. низкие маркетинговые навыки у персонала;
11. отсутствие достаточного финансирования

Внешние факторы. Благоприятные возможности O:

1. работа с дополнительными группами потребителей;
2. внедрение на новые рынки или сегменты рынка;
3. расширения спектра продуктов или услуг для удовлетворения потребителей;
4. дифференцированность продукции;
5. уверенность в отношении фирм-соперников;
6. быстрый рост рынка;

Внешние факторы. Факторы угрозы T:

1. приход новых конкурентов;
2. повышение объема продаж аналогичных продуктов;
3. медленный рост рынка;
4. неблагоприятная налоговая политика государства;
5. изменение нужд и вкусов потребителей

Составляется матрица SWOT:

1. «СИВ» (сила и возможности);
2. «СИУ» (сила и угрозы);
3. «СЛВ» (слабость и возможности);
4. «СЛУ» (слабость и угрозы)

Все записи вносятся в эти поля матрицы в качестве предложений в результате анализа взаимодействия вышеперечисленных характеристик

После того, как руководство сопоставит угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать

Резюме

1. К основным переменным внутренней среды организации относятся структура, цели, задачи, технология и люди.

2. Все организации, за исключением самых маленьких, разделены на горизонтальные специализированные функциональные области и вертикальные уровни управления. Структура организации является логическим соотношением функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения целей организации.

3. Сфера контроля, т.е. число людей, которые подчиняются непосредственно данному руководителю, является важным аспектом структуры. Если объем управления широк и при этом имеется несколько уровней управления, структуру называют плоской, многоуровневые структуры имеют несколько уровней управления и узкие сферы контроля.

4. Целями называются конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены организации, работая вместе. Формулирование и сообщение целей представляет собой важное средство координации работы, поделенной между специализированными группами, при условии, что цели подразделений увязаны с целями организации в целом.

5. Задача — это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период. Задачи можно классифицировать как работу с предметами, людьми, информацией. Вследствие тесных связей между задачей и технологией, существует тенденция со времен промышленной революции делать все задачи как можно более специализированными.

6. Технология есть любое средство, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания. Потенциальная производительность специализированного разделения труда значительно повысилась благодаря технологическим инновациям, стандартизации

7. Руководители занимаются вопросами поведения людей как отдельных личностей, как групп и как людей, выступающих в качестве лидеров. Аспектами индивидуального поведения, которые имеют наибольшее значение для руководителя, являются способности, одаренность, отношения, потребности, ценности, ожидания и восприятие. Среда, которую создает руководство, часто имеет большое значение и влияние на поведение работника. Следовательно, руководители должны стараться сделать эту среду способствующей достижению целей организации.

8. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

9. Руководитель должен учитывать внешнее окружение в целом, поскольку организация является открытой системой, зависящей от взаимодействия вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром.

10. Значение внешних факторов меняется от организации к организации и от подразделения к подразделению в одной и той же организации. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия; все другие — к среде косвенного воздействия.

11. Все факторы внешнего окружения взаимозависимы и взаимодействуют между собой. Под сложностью внешнего окружения понимаются число и разнообразие внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать. Подвижность среды характеризуется скоростью, с которой в среде происходят изменения. Неопределенность среды является функцией имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенности в достоверности этой информации.

12. Основными факторами среды прямого воздействия являются поставщики материалов, трудовых ресурсов и капитала, законы и органы государственного регулирования, потребители и конкуренты.

13. Значимыми переменными среды косвенного воздействия являются технология, состояние экономики, политическая обстановка и социокультурные факторы.

14. Организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей.

15. Чтобы преуспеть в международной среде, руководитель должен понимать и принимать в расчет различия в культуре, экономике, законодательстве и политической обстановке.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 1 Ситуация для анализа: "Регулирование работы авиалиний"

Несколько последних лет стали для авиакомпаний временем значительных потрясений, прежде всего по причине сокращения вмешательства государства в их деятельность. До сокращения вмешательства основной составляющей успеха или провала авиакомпании в очень значительной мере была ее способность выбить льготы из правительства. Правительство распределяло очень ценные права, и компании, получившие их, приобретали некий защитный амортизатор. Новая политика также оказывает положительное воздействие: после сокращения вмешательства государства акцент переносится на эффективность, регулирование и контроль издержек, на производственные вопросы, маркетинг и отношения с работниками компании».

Ценовые войны, давление на профсоюзы с целью добиться их согласия на снижение заработной платы, активные усилия по перекупке компаний дестабилизируют положение в гражданской авиации. Поскольку низкие тарифы уменьшают прибыль, управляющие стараются снизить издержки, требуя от профсоюзов согласия на снижение заработной платы. Переживающие финансовые трудности авиакомпании становятся главными объектами перекупщиков, интересующихся в первую очередь их маршрутами и самолетами.

Некоторые авиакомпании пострадали в результате правительственных действий в то время как другие, напротив, увеличили объем перевозок и преуспевают. Авиакомпания «А» — одна из тех, что сохранилась в благополучном состоянии. Эта компания специализируется на авиаобслуживании небольших городов. Наладив бесперебойное сообщение с небольшими городами с помощью реактивных лайнеров, компания «А» сумела избежать лобовой конкурентной борьбы с более мощными авиакомпаниями.

Вскоре компания «А» начала рейсы в область «Х». Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку «Х» тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила «челночные» полеты между «Х» и «У», а затем начала подпитывать этот маршрут, связав его и с другими городами. Линия стала прибыльной через несколько месяцев.

Через 4 года Главный управляющий операциями был уверен в будущем компании и считал, что конкурентная борьба с крупными компаниями им не грозит. Выплата по акциям была у нее наивысшей среди авиакомпаний.

«Если другие авиакомпании не считали, что на авиасообщение между «Х» и «У» существует достаточный спрос, едва ли они изменят свое мнение сейчас, когда мы уже ведем челночные полеты». Компания «А», кроме того, отличается низкими производственными издержками. Недавно ее руководитель договорился с тремя профсоюзами о снижении заработной платы и введении шкалы льгот для новых работников.

Вопросы

1. Применительно к рассмотренному случаю обсудите концепцию «выживания наиболее приспособленных».

2. Опишите в терминах сложности, подвижности и неопределенности среду, в которой функционируют авиакомпании.

3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы среды прямого воздействия стали причиной бурных событий в гражданской авиации?

4. Сосредоточившись на небольших городах, компания «А» привлекла потребителей, которыми не интересуются крупные компании, и тем самым снизила свою уязвимость в отношении конкурентных действий ряда компаний. Что вы думаете о подобной стратегии? Может ли она быть долговременной?

Задание 2 Ситуация для анализа

Дайте свою оценку действиям руководства данной организации. Аргументируйте

В организации, переживающей не лучшие свои времена, руководство пытается предпринять спасительные меры. Однако действия руководства не получают высокой оценки у большинства работников. Вот распространенное мнение: «вместо того, чтобы предприятие спасти, заказы на производство продукции искать, они миссию определяют, анализ целей осуществляют...»

ТЕСТ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Организация должна состоять из:
 - а). хотя бы двух человек;
 - б). трех или более человек;
 - в). более десяти человек;

2. Какой организации не существует?
 - а). формальной;
 - б). неформальной;
 - в). адаптивной;

3. Выберите верное определение организации:
 - а). группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения совместных целей;
 - б). группа людей, совместно определяющая цели;
 - в). группа вместе работающих людей;

4. Внешняя среда характеризуется:
 - а). сложностью, непредсказуемостью, подвижностью;
 - б). сложностью, масштабностью, предсказуемостью;
 - в). стабильностью, предсказуемостью, управляемостью;

5. Как называется наиболее общая цель организации?
 - а). задача;
 - б). план;
 - в). миссия;

6. Выберите верное определение цели:
 - а). цель – это задача, которая стоит перед рабочим коллективом;
 - б). цель – это конечный результат, к которому стремятся работники;
 - в). цель – это норма, установленная руководством фирмы;

7. Социальная ответственность организации – это отклик организации на проблемы общества и оказание помощи в их разрешении. Что может быть примером социальной ответственности?
 - а). оказание посильной финансовой помощи населению;

- б). ответственность, гуманность в поведении организации по отношению к членам общества, любая помощь;
- в). соблюдение законов работниками организации;

8. Какую цель обычно организация перед собой не ставит?

- а). выживание;
- б). приумножение прибыли;

9. Четкое разделение труда:

- а). желательно для любой организации;
- б). необходимо для любой организации;
- в). не всегда обязательно для организации;

10. Наличие в организации должностных инструкций позволяет:

- а). четко распределить полномочия и зоны ответственности;
- б). расширить предприятие, открыть филиал;
- в). повысить квалификацию работников;

11. какие качества должны быть развиты у менеджера:

- а). коммуникабельность, решительность, ответственность;
- б). терпение, усидчивость, пунктуальность;
- в). медлительность, осторожность, исполнительность;

12. Какого уровня менеджеров не существует:

- а). среднего;
- б). технического;
- в). базового;

13. Делегирование полномочий – это:

- а). отказ от полномочий;
- б). передача полномочий;
- в). превышение полномочий;

14. Делегирование полномочий является:

- а). обязательным элементом управления;
- б). желательным элементом управления;
- в). нежелательным элементом управления;

15. Первоначальное значение слова «стратегия» :

- а). искусство ведения боя;
- б). искусство вести переговоры;
- в). искусство убеждать;

16. К анализу стратегических факторов не относятся:

- а). анализ потребителей;
- б). анализ конкурентов;
- в). анализ конкурентных преимуществ предприятия;

17. Общие цели формируются и устанавливаются:

- а). на основе общей миссии организации;
- б). на основе ценностей и целей высшего руководства;
- в). верны оба ответа;

18. Тактика – это:

- а). совокупность средств и приемов для достижения намеченных целей;
- б). программа действий, устанавливающая главные цели;
- в). описание порядка выполнения управленческих задач;

19. Поставщики, потребители, конкуренты, местные органы управления – это:

- а). факторы внутренней среды;
- б). факторы внешней среды прямого воздействия;
- в). факторы внешней среды косвенного воздействия;

20. Анализ внешней среды организации производится с целью:

- а). определить угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация;
- б). определить сильные и слабые стороны организации;
- в). определить ресурсный потенциал организации;

21. Стратегия – это:

- а). совокупность приемов и средств для достижения намеченной цели;
- б). программа действий, устанавливающая главные цели;
- в). описание порядка выполнения управленческих задач;

22. Какие из перечисленных ниже факторов относятся к факторам внутренней среды организации:

- а). цели, задачи, технологии, реклама, персонал;
- б). цели, задачи, технологии, структура, персонал;
- в). потребители, поставщики, местные органы управления;

23. Множество соподчиненных целей в организации называется:

- а). вереницей целей;
- б). системой целей;
- в). деревом целей;

24. Крупная организация, в структуре которой имеются филиалы, называется:

- а). сложной организацией;
- б). мегаорганизацией;
- в). мезоорганизацией;

25. Считается, что организация добилась успеха, если:

- а). получила дополнительную прибыль;
- б). достигла своей цели;
- в). выпущенный ею товар пользуется спросом у потребителей;

26. Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы:

- а). получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции;
- б). осуществлять реализацию выпущенной продукции;
- в). изучать ассортимент конкурентов;

27. Внутренние переменные организации взаимозависимы, поэтому изменения в одной из этих переменных:

- а). приведет к изменениям во всех других;
- б). не отразится на функционировании других переменных;
- в). отразится на функционировании некоторых переменных;

28. Оптимальный выбор – это:

- а). научно обоснованный выбор;
- б). выбор того, что наиболее соответствует ситуации, сложившейся на данное время;
- в). выбор такого плана действий для организации, который исключает риск;

29. Идеальная модель менеджмента на предприятии с позиции Лайкерта включает:

- а). доверие и уверенность в подчиненных;
- б). контроль и мотивацию работников;
- в). умелую организацию работы;

30. Задача – это:

- а). предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки;
- б). конечный результат, которого должна добиться организация;
- в). индивидуальная работа, поставленная перед подчиненными;

31. Вертикальное разделение труда означает:

- а). существование трех уровней управления;
- б). деление управленческой работы на три уровня, хотя реально их может быть и больше;
- в). существование четырех уровней управления;

32. Большая часть рабочего времени руководителя высшего звена приходится на:

- а). работу с бумагами;
- б). незапланированные встречи;
- в). запланированные встречи, заседания;

33. Как соотносятся понятия «менеджер» и «предприниматель»:

- а). слова-синонимы;
- б). не пересекаются;
- в). предприниматель может быть менеджером;

34. Производительность труда в организации имеет:

- а). денежное выражение;
- б). количественное выражение;
- в). верны оба ответа;

35. Эффективный руководитель, принимая во внимание факторы внутренней и внешней среды, понимает, что:

- а). не существует единственно «правильного» способа совершения чего-либо;
- б). единственно верное решение может быть принято только в том случае, если принимается специалистом;
- в). нужно развивать интуицию;

36. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой:

- а). одно из подразделений в структуре предприятия;
- б). сферу контроля;
- в). сферу доверия;

37. Люди как внутренняя переменная организации различаются по:

- а). способностям, потребностям, ожиданиям, восприимчивости;

- б). способностям, потребностям, ожиданиям, предрасположенности, ценностям;
- в). способностям, потребностям, ожиданиям, предрасположенности, восприятию, ценностям, социальным установкам;

Тема: «ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА»

Цикл менеджмента состоит из четырех основных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль

Цикл – совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению

Планирование - стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. Это формирование образа будущего (планирование позволяет слаженно вести работу всего предприятия, рационально использовать материальные, трудовые и финансовые ресурсы); обеспечивается динамическое равновесие внутренних процессов предприятия.

Организация – совокупность методов, обеспечивающих целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий.

Организация предполагает формирование структуры предприятия, определения объема заданий, исполнителей и ответственных, обеспечение персоналом, оборудованием, денежными средствами

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Контроль – управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными. Это заключительная стадия менеджмента.

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

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

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

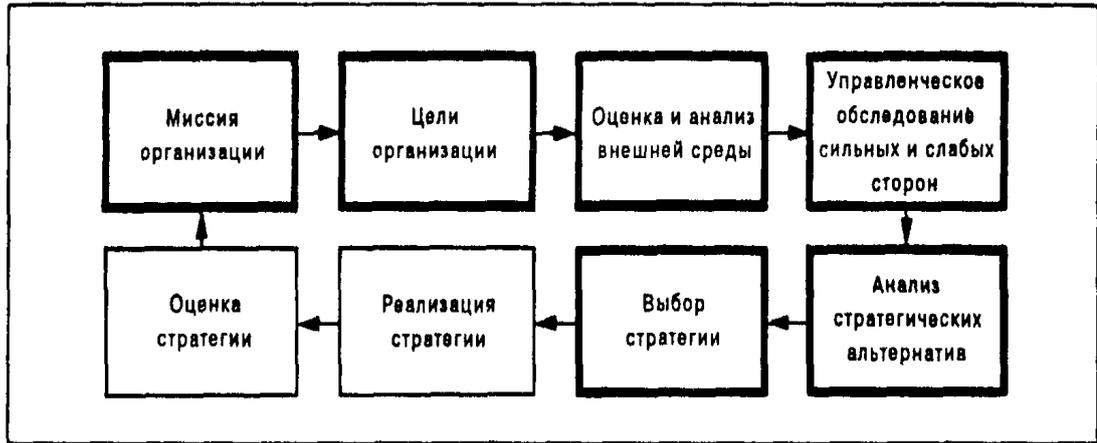


Рис. Процесс стратегического планирования.

Основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования — обозначается как ее *миссия*. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы

Пример:

Формулировка миссии компании «Сан Бэнкс»

Миссия компании «Сан Бэнкс» заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.

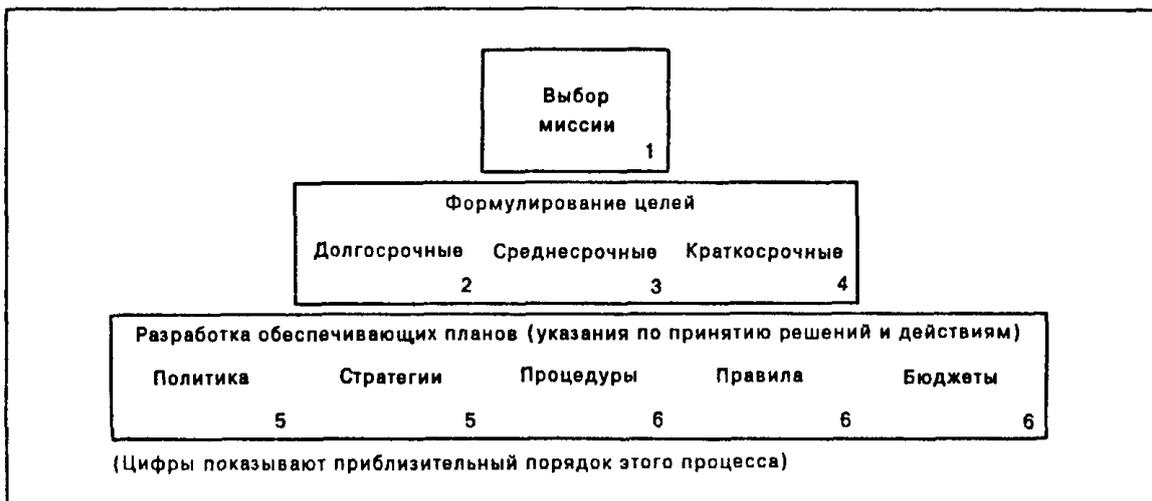


Рис. Формулирование миссии и целей.

Выбор миссии. Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: «Конечно, получать прибыль». Но если тщательно обдумать этот вопрос, то несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится явным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Долгосрочная цель имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, иногда больше — для передовых в техническом отношении фирм. *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки. Организация формулирует их в первую очередь. Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей. Обычно, чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки.

Пример: долгосрочная цель в отношении производительности может формулироваться так: «увеличить общую производительность на 25% за пять лет». В соответствии с этим руководство установит среднесрочные цели повышения производительности в 10% за два года. Оно также установит краткосрочные цели в таких конкретных областях, как стоимость товарно-материальных запасов, повышение квалификации сотрудников, модернизация завода, более эффективное использование имеющихся производственных мощностей, совершенствование управления, переговоры с профсоюзом и так далее.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация?
2. Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем?
3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство?

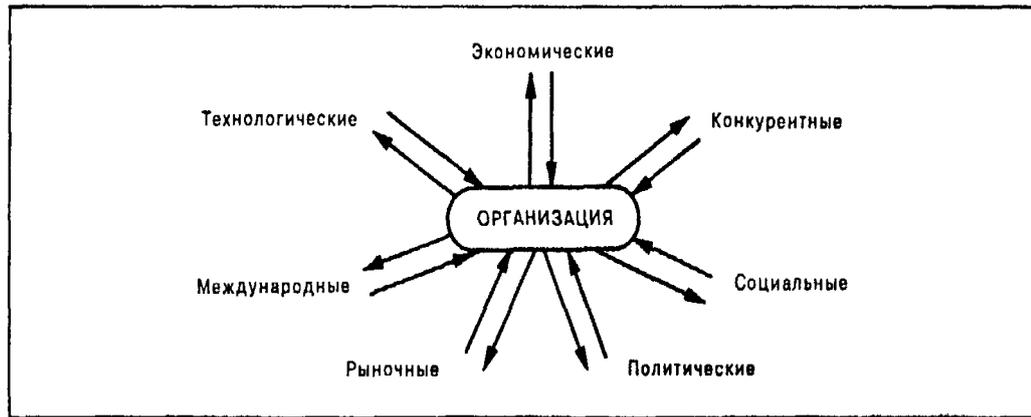


Рис. Факторы внешней среды.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

1. *Риск.* Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.
2. *Знание прошлых стратегий.* Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.
3. *Реакция на владельцев.* Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.
4. *Фактор времени.* Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии.

При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Таблица Количественные и качественные критерии оценки

<u>Количественные</u>	
Доля рынка	Удовлетворенность работников
Рост объема продаж	Чистая прибыль
Дни, потерянные из-за забастовок	Курс акций
Уровень затрат и эффективности производства	Норма дивидендов
Уровень затрат и эффективности сбыта	Доход в расчете на акцию
Текучесть кадров	Прибыль на капитал
Невыходы на работу	Выплаты по ценным бумагам

Качественные
Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров Расширение объема услуг клиентам Углубление знания рынка Снижение количества опасностей Использование возможностей

Резюме

1. После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.

2. Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил.

3. Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Политика представляет общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

4. Бюджет как механизм распределения ресурсов при планировании также обеспечивает эталон, с которым можно объективно сравнить результаты фактического их использования, помогая таким образом объединить планирование и контроль.

5. Управление по целям представляет собой метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом процессе.

6. При реализации или изменении стратегии руководство всегда должно учитывать ее взаимосвязь со структурой и объединить формирование структуры организации и планирование. Структура основывается на стратегии и должна обеспечивать ее эффективность настолько, насколько это возможно с точки зрения общей ситуации.

7. Стратегическое планирование представляет собой процесс выбора целей для организации и решения о том, что следует сделать для их достижения.

8. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений.

9. Стратегические планы должны разрабатываться с общефирменных, а не с индивидуальных позиций.

10. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются цели, указания для принятия решений и основные этапы процесса планирования.

11. Первым и, вероятно, самым решающим плановым решением является выбор целей для организации — ее миссии и конкретных целей» обеспечивающих ее выполнение.

12. Первостепенной целью организации является осуществление ее миссии, т. е. смысла ее существования. Миссия должна быть официально сформулирована и о ней должно быть сообщено сотрудникам организации. Миссия служит в качестве ориентира, на котором руководители основывают свои решения. Выбор слишком узкой цели может сузить возможности руководства находить альтернативы при принятии решений. Выбор слишком обширной миссии может повредить успеху организации.

13. Цели должны быть конкретными и измеримыми, ориентированными во времени. долгосрочными или краткосрочными, достижимыми и перекрестно поддерживающимися.

9. Важное значение имеет связь между ценностями, которых придерживается высшее руководство, и общефирменными целями. Ценности руководства проявляются в целях организации.

14. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого руководство оценивает изменения во внешней среде и изучает внешние возможности и опасности, могущие помочь или затруднить достижение целей организации.

15. Руководство должно определить внутренние сильные и слабые стороны организации, чтобы эффективно осуществлять планирование. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации.

16. Руководство выбирает стратегию после того, как проведет анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних сильных и слабых сторон и оценит все свои альтернативы и варианты.

Тема: «СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ»

Линейный тип организационной структуры (тип прямого подчинения)

Положен принцип единоначалия, который предполагает предоставление руководителю широких прав и полномочий. Менеджер имеет право единолично принимать решения по управлению подразделением и несет полную ответственность за деятельность коллектива. Но сам менеджер подчинен вышестоящему руководителю и без его разрешения не имеет права отдавать распоряжения подчиненным

«+» - четкая система взаимных связей, ясная ответственность, быстрая реакция и обратная связь

«- « - отсутствие подразделений по подготовке решений и планированию производства, перегрузка менеджеров верхнего уровня.

Иерархическая структура управления

Распространена на современных предприятиях. Всех сотрудников дифференцируют на три основные категории:

- руководители, выполняющие главную функцию ГФ и осуществляющие общее руководство предприятием;
- специалисты, выполняющие основную функции ОФ, занятые анализом информации и подготовкой решений по экономике, финансам, инженерным проблемам;
- исполнители, выполняющие вспомогательную функцию ВФ по подготовке документов, хозяйственную деятельность.

Функциональная структура – используют в тех организациях, которые выпускают ограниченную номенклатуру продукции. Каждая структурная единица специализируется на выполнении определенной функции (научно-исследовательскую, проектирование, производство, маркетинг, финансы)

«+» - освобождение руководителей производственных подразделений от необходимости решения специальных вопросов, возможность использования опытных специалистов, уменьшение потребности в экономистах

«- « затруднение координации действий по управлению

Линейно-функциональный тип организационной структуры

Сущность в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами

«Шахтная» структура управления предприятием

Существует специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации: маркетинг, финансовый, плановый, производство. По каждой из подсистем формируется иерархия служб, так называемая шахта, которая пронизывает всю организацию сверху донизу

Линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, каждый из них выступает в роли единоначальника в соответствующем подразделении

Функциональные службы (отделы: плановый, труда и зарплаты, финансовый, бухгалтера) ведут подготовительную работу, осуществляют анализ и учет деятельности

Линейный персонал и функциональные службы непосредственно не подчинены др.др., однако имеют взаимные обязательства по решению задач, стоящих перед предприятием «+» - освобождение ЛР от функций обеспечения производства ресурсами; возможность координации действий между линейными и функциональными подразделениями, высокая степень специализации подразделений.

«_» - необходимость для линейных руководителей постоянного согласования при решении текущих вопросов производства, экономики, кадров

Штабной тип организационной структуры

Вариант для высшего менеджмента. Создается группа подразделений, целью которых является получение и анализ необходимо информации, подготовка и обеспечение руководства необходимым вариантом решения конкретной проблемы

«+» - качественная подготовка планов и вариантов решений, высока степень специализации деятельности, профессионализм персонала.

«-« - чрезмерная централизация управления; снижение персональной ответственности.

Линейно-штабная структура управления

Предусматривает функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней

Главной задачей линейных руководителей является координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации.

«+» - глубокая проработка стратегических вопросов, возможность привлечения внешних консультантов и экспертов, разгрузка высшего менеджмента.

«-« - недостаточно четкое разделение ответственности, т.к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении. Чрезмерная централизация управления

Дивизиональная структура управления (т.е. отделение)

Используют крупные корпорации с многопрофильными и сложными технологическими процессами. Этот тип сочетает централизованную координацию и контроль деятельности с центральным управлением. Ключевые фигуры – не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения, так называемые дивизионы.

Структуризация по дивизионам происходит по одному из критериев:

- по выпускаемой продукции (по этому принципу построена компания Procter and Gamble);

- по ориентации на определенные группы потребителей – потребительская специализация;

- по обслуживаемым территориям – региональная специализация (Procter and Gamble)

«+» - способна обеспечить управление многопрофильными предприятиями с сотнями тысяч сотрудников и территориально удаленными др. от др. территориями.

«-« - большое количество «этажей» управленческой вертикали; основные связи – вертикальные, поэтому иерархические структуры перегружены; дублируются функции на разных «этажах»; высоки затраты на содержание управленческой структуры

Матричный тип организационной структуры

Функционирует на фирме Toyota и многих др.. Основан на программно-целевом принципе выполнения работы (проекта, темы, задания) для достижения конкретной темы.

Руководитель, возглавляющий программу, наделяется необходимыми правами по привлечению соответствующих производственных и функциональных подразделений на время выполнения того или иного этапа работы. При этом специалисты таких подразделений продолжают подчиняться своим непосредственным руководителям. При матричной структуре может выполняться несколько программ одновременно

Параллельно функционируют вертикальная и горизонтальная линии исполнительной власти, что требует от высшего менеджмента четкой координации проводимых работ

«+» - ориентация на выполнение конечной цели программы; эффективное текущее планирование; рациональное использование ресурсов; высокая степень контроля за работой; разгрузка высшего менеджмента

«-« - трудности в обеспечении баланса власти между руководителями вертикального и горизонтального уровней; нарушение коммуникаций между постоянными и временными участниками работы; сложность отчетности и контроля за работой; угроза двойного подчинения для сотрудников; высокие требования к квалификации персонала

Проектный тип организационной структуры

Под проектом понимается любое целенаправленное изменение в системе. Например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированный срок начала и окончания. Каждый проект имеет свою структуру, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. Когда проект выполнен, структура его распадается, а сотрудники переходят в новый проект

По своей форме структура управления по проектам может соответствовать как бригадной или кросс-функциональной структуре, так и дивизиональной

«+» - высокая гибкость и сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами

«-« - высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя.

Такой руководитель должен не только управлять проектом, но и учитывать место проекта в сети проектов компании.. Сложность взаимодействия числа проектов в компании

Бригадная структура (кросс-функциональная) _ состоит из рабочих групп

Очень древняя форма. Первыми примерами явились рабочие артели. Основой является организация работ по рабочим группам или бригадам. Основные принципы: автономность рабочих групп; самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали; замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими; привлечение к разработке и решению задач сотрудников разных подразделений

В таких организациях могут сохраняться функциональные подразделения, а могут и отсутствовать

«+» - сокращение управленческого аппарата и повышение эффективности управления; гибкое использование кадров, их знаний и компетентности; создание условий для самосовершенствования; возможность применения эффективных методов планирования; сокращение потребности в специалистах широкого профиля

«-« - усложнение взаимодействия; сложность в координации работ отдельных бригад; потребность в высокой квалификации и ответственности персонала и высокие требования к коммуникациям.

Резюме

1. Следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам организации и обеспечивает ей эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей.

2. Структура организации не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.

3. В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней (т.е. по вертикали), повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении подготовки руководителей разных уровней.

Децентрализованные структуры обычно целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсифицированной продукции, а также быстро меняющейся технологией. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размеров организации и ее сложности.

Тест для самоконтроля

1. Организация конгломеративного типа представляет собой:
 - а). организацию с функциональной структурой;
 - б). организацию с дивизиональной структурой;
 - в). организацию, в структуре которой совмещены элементы различных структур;

2. Синонимом бригадной формы организации труда является:
 - а). функциональная форма организации труда;
 - б). ячеистая форма организации труда;
 - в). венчурная структура;

3. В каком случае структура фирмы станет линейно-штабной:
 - а). если будет создана рабочая группа для решения какой-либо проблемы;
 - б). если будут созданы при руководителе подразделения для консультирования его по некоторым вопросам;
 - в). если произойдет деление фирмы на несколько филиалов;

4. При какой структуре руководитель в большей степени загружен?
 - а). линейной;
 - б). матричной;
 - в). проектной;

5. Штабными полномочиями на промышленном предприятии обладает:
 - а). технолог;
 - б). руководитель предприятия;
 - в). психолог;

6. Предложения штабных подразделений в организации носят:
 - а). обязательный характер для основной части работников;
 - б). рекомендательный характер;
 - в). обязательный характер для всех работников;

7. Какой организационной структуры способствует развитию у работников фирмы предприимчивости и инициативы:
 - а). матричная;
 - б). функциональная;
 - в). дивизиональная;

8. Наличие в организации матричной структуры говорит о том, что:
 - а). работники не могут самостоятельно осуществлять свои функции;
 - б). организация существует в постоянно изменяющейся среде и должна оперативно реагировать на изменения;
 - в). руководитель старается максимально переложить ответственность на своих подчиненных;

9. Какого этапа планирования организационных структур не существует:

- а). деление организации по горизонтали на подразделения, соответствующие важнейшим направлениям деятельности предприятия;
- б). установление соотношения полномочий различных должностей;
- в). плановое повышение квалификации работников;

10. Дивизиональная структура ориентирована на:

- а). регион, потребителя, товар;
- б). рынок, потребителя, товар;
- в). рынок, регион, товар;

11. Дивизиональная структура является разновидностью:

- а). адаптивных структур;
- б). бюрократических структур;
- в). штабных;

12. Организационная структура предприятия:

- а). выбирается советом директоров и не подлежит изменению;
- б). может претерпевать изменения, чтобы лучше адаптироваться к внешней среде. строить успешные коммуникации;
- в). может быть изменена по настоянию профсоюза;

13. Изменения в организационной структуре непосредственно приводят:

- а). к повышению заработной платы некоторых работников;
- б). к перераспределению обязанностей и полномочий;
- в). к сокращению персонала;

14. Матричная организационная структура имеет наибольшее сходство:

- а). с проектной структурой;
- б). с функциональной структурой;
- в). с региональной;

15. Недостатком матричной структуры является:

- а). ее высокая вертикаль;
- б). подрыв принципа единоначалия;
- в). высокие издержки, связанные с управлением;

16. Функциональная структура наиболее подходит для:

- а). предприятий, функционирующих в условиях неопределенности;
- б). предприятия, выпускающие товары первой необходимости либо не имеющих себе заменителей;
- в). предприятий, относящихся к малому или среднему бизнесу;

17. Проектная организационная структура – это:

- а). временные структуры, создаваемые для решения конкретной задачи;
- б). постоянно работающая целевая группа в функциональной структуре;
- в). синоним матричной организационной структуры;

18. Можно выделить основные структуры управления:

- а). линейная, матричная;
- б). линейная, линейно-функциональная, матричная;
- в). линейная, штабная;

19. Наилучшая организационная структура:

- а). функциональная, т.к. достигается четкое разделение труда, исполнительность, дисциплина;
- б). матричная, т.к. способна быстро адаптироваться к изменениям в окружающей среде;
- в). это структура, выбираемая в соответствии с целями, стратегией организации, корпоративной культурой;

20. Для малых предприятий, где круг решаемых вопросов незначителен, и производственных связей немного, характерна:

- а). линейная структура управления;
- б). штабная структура управления;
- в). матричная структура управления;

Тема: «ДЕЛЕГИРОВАНИЕ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ПОЛНОМОЧИЯ».

Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно *ответственность не может быть делегирована*.

Руководитель не может размыивать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы.

Например, руководитель хирургической бригады делегирует многие важные обязанности медицинским сестрам. Но, если пациент умрет из-за того, что сестра выбрала неправильную группу крови для переливания, ответственным за это будет оперирующий хирург и его привлекут к суду за преступную небрежность. Аналогичным образом, если торговый агент не выполнит своих плановых заданий на год и в результате отдел сбыта также не выполнит свой план, руководитель отдела сбыта, а не торговый агент, должен держать ответ перед коммерческим директором.

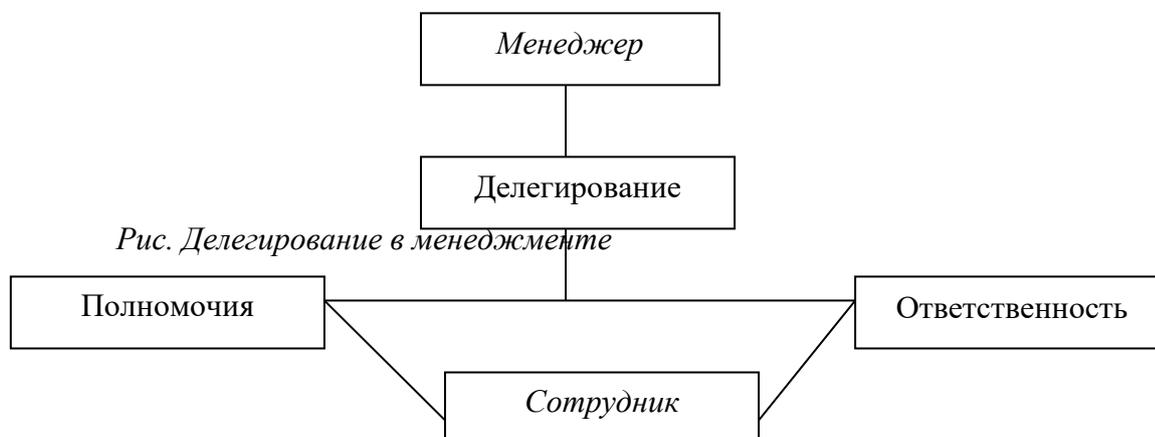


Рис. Делегирование в менеджменте

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются *должности*, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Это отражено в старой военной поговорке — «честь отдается мундиру, а не человеку». Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой.

Например, хотя управляющий по сбыту фирмы «оказывается на более высоком уровне управления при перемещении на пост управляющего по товарной марке, он уже не может давать приказы своим бывшим подчиненным в отделе сбыта. Однако, поскольку делегирование невозможно пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

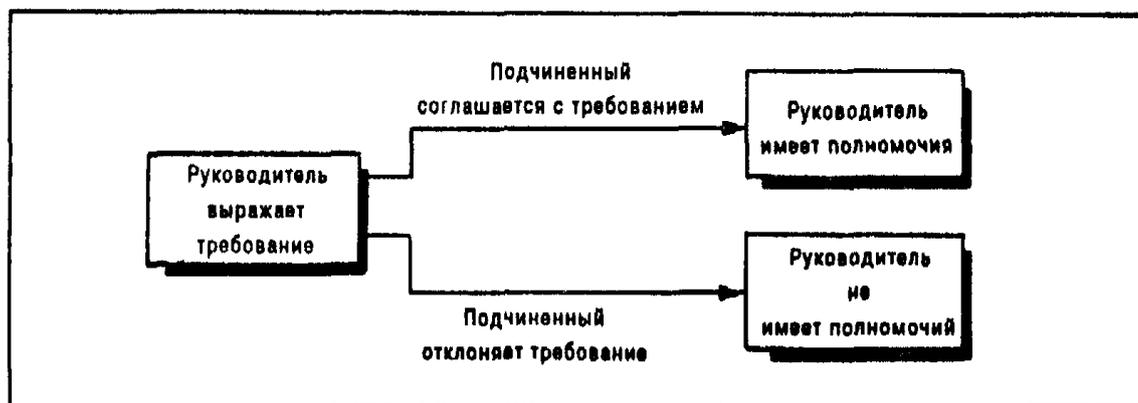


Рис. Концепция принятия организационных полномочий.

Пределы полномочий. Полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже, когда это необходимо для выполнения делегированных задач.

Например, рабочий, уполномоченный работать только на определенном станке, превысил бы свои полномочия, перейдя за станок другого рабочего, если его собственный сломался. В общем случае, пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Председатель совета директоров и президент крупной открытой акционерной компании должны отвечать перед акционерами, если издержки значительно превышают общий бюджет. Не могут также высшие чиновники фирмы повышать себе зарплату, использовать ресурсы организации без одобрения совета директоров. Существует еще множество внешних ограничений полномочий. Законодательство запрещает руководителям сознательно делегировать обязанности, которые могут привести к серьезным травмам рабочих, даже если организация не имеет страховых полисов в данной области. Закон также однозначно запрещает использовать ресурсы организации для подкупа или политических взносов.

Полномочия и власть часто путают друг с другом. *Полномочия* определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого, *власть* представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий.

Например, управляющий финансами корпорации имеет право или полномочия подписывать чеки и обладает властью или способностью переводить деньги фирмы на свой собственный банковский счет. Однако его полномочия ограничены законными операциями. Если управляющий финансами совершит кражу, президент компании обладает и властью, и полномочиями, чтобы уволить его.

Различают следующие **типы полномочий**:

1. *Линейные полномочия* — передаются непосредственно от руководителя подчиненному и т.д. к другим подчиненным *Например*, начальник цеха на промышленном предприятии, круг прав и обязанностей которого позволяет действовать ему вполне автономно
2. *Административные полномочия* — базируются на делегировании различных функций аппарату управления, последний может осуществлять деятельность по консультированию линейного руководителя по вопросам технической политики, законодательства, работе с персоналом. Административный аппарат выполняет многочисленные функции обслуживания линейных подразделений по вопросам планирования, МТО, сбыта продукции

Разновидности *административных* полномочий:

- *рекомендательные*, когда линейные руководители могут обращаться в службы административного аппарата за советами и консультациями, но не обязаны принимать их к безусловному исполнению;
- *параллельные* полномочия, когда, например, необходимы две подписи (директора и главного бухгалтера), т.е. целью является установление системы сбалансированной власти, что способствует созданию действенного контроля и предотвращению ошибок в работе;
- *функциональные* полномочия — общая тенденция увеличения объема полномочий направлена по восходящей: от низового менеджмента к высшему уровню управления

«+» делегирования полномочий:

- менеджер освобождается от части функций исполнения и контроля;
- подчиненные проявляют творческий подход к делу;
- сотрудники приобретают навыки самостоятельности и ответственности;

«-» делегирования полномочий:

- имеется угроза невыполнения работы;
- угроза ухудшения качества;
- возможно появление конкурента для менеджера;
- усложняется процесс принятия окончательных решений

Передача полномочий — это умение

- оценить риск;
- найти способных людей, т.е. правильно оценить персонал;
- правильно дозировать передачу полномочий, не вызывая стресс у сотрудников;
- квалифицированная передача информации и требований; грамотная и доходчивая постановка целей;
- мониторинг деятельности подчиненных;
- регулярное консультирование;
- четкое уяснение пределов власти самого менеджера или лица, передающего полномочия;

- мотивация деятельности сотрудника, которому делегируются полномочия, придание ему уверенности

Делегирование связано также с мотивацией, влиянием и лидерством. Руководитель должен заставить подчиненных эффективно выполнять их задачи. Как во всех процессах обмена информацией и оказания влияния, обе стороны имеют существенное значение для достижения успеха.

Причины нежелания руководителей делегировать полномочия:

1. *Заблуждение «Я это сделаю лучше».* Руководитель утверждает, что поскольку он может сделать эту работу лучше, то он и должен ее делать вместо подчиненного
2. *Отсутствие способности руководить.* Некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной деятельности. Будучи не в состоянии охватить долгосрочную перспективу в череде работ, они не могут полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.
3. *Отсутствие доверия к подчиненным.* Если руководители действуют так, как будто не доверяют подчиненным, то подчиненные на самом деле будут работать соответствующим образом. Они потеряют инициативность и почувствуют необходимость часто спрашивать, правильно ли выполняют работу. Это, несомненно, приведет к порочному кругу, усиливая недоверие к подчиненным, которые начинают чувствовать себя неуверенно.
4. *Боязнь риска.* Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые им придется отвечать.
5. *Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.* Параллельно делегированию дополнительных полномочий, руководство должно создать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Обратная связь для получения информации от этих механизмов контроля помогает направлять подчиненного на достижение целей. Она также дает руководителю гарантию того, что проблема будет выявлена прежде, чем разовьется в катастрофу. Если механизмы контроля неэффективны, у руководства будут основательные причины для беспокойства относительно делегирования дополнительных полномочий подчиненным.

Резюме

1. Делегирование представляет собой передачу задач и полномочий получателю, который принимает на себя ответственность за них.
2. Ответственность, обязательство выполнять задачи и отвечать перед начальником за их успешное завершение, не могут быть делегированы. Пока получатель фактически не примет ответственности, то имеется только намерение осуществить делегирование.
3. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач. Переданные лицам, имеющим право распоряжаться, они называются линейными полномочиями.
4. Полномочия ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями начальников, а также факторами внешней среды, например, законами и культурными ценностями. Пределы формальных полномочий часто нарушаются благодаря власти и неформальным организациям.
5. Число работников, подчиняющихся непосредственно руководителю, составляет его норму управляемости. Если норма управляемости не будет соответствующим образом ограничена; возникнут путаница и перегрузка руководителя. Потенциальная возможность путаницы в полномочиях может быть уменьшена при помощи принципа единоначалия —

работник должен получать непосредственные распоряжения только от одного начальника и отвечать только перед ним.

6. Эффективная реализация делегирования затруднена из-за противодействия как руководителей, так и подчиненных.

7. Делегирование редко бывает эффективным, если руководство не придерживается принципа соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

ПРОБЛЕМНЫЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1

Если один из ваших сотрудников превышает полномочия, что вы как эффективный менеджер, сделаете для урегулирования ситуации?

Задание 2

При эффективном управлении задачи, ответственность и полномочия тесно связаны. Что произойдет, если один из этих элементов будет исключен или изменен?

Задание 3

Согласны ли вы с утверждением: «Делегирование полномочий в организации так же важно и необходимо, как и распределение труда»? Вспомните примеры.

Тема: «МОТИВАЦИЯ. ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ».

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации

Современные теории мотивации:

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны работы Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда и Фредерика Герцберга. Более современные Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Содержательные теории мотивации:

Иерархия потребностей по Маслоу

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде *строгой иерархической структуры*, показанной на рис. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.



Теория потребностей МакКлелланда

Делает основной упор на потребности высших уровней. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей

Социальные потребности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться 2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды 3. Проводите с подчиненными периодические совещания 4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба 5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок
Потребности в уважения
<ol style="list-style-type: none"> 1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу 2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами 3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты 4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений 5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия 6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице" 7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности
Потребности в самовыражении
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал 2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи 3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности

Двухфакторная теория Герцберга

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Эта группа исследователей попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда

после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией»

Таблица

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарплата	Признание и одобрение результатов
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а Мотивации — с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой.

Таблица Сопоставление теорий Маслоу, МакКлелланда и Герцберга

Теория Маслоу
<ol style="list-style-type: none"> 1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом 2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры 3. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается
Теория МакКлелланда
<ol style="list-style-type: none"> 1. Три потребности, мотивирующие человека — это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность) 2. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены
Теория Герцберга
<ol style="list-style-type: none"> 1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации 2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой 3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека 4. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы

Процессуальные теории мотивации:

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для

достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий

Теория ожиданий Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). *Ожидания в отношении затрат труда — результатов (З-Р)* — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

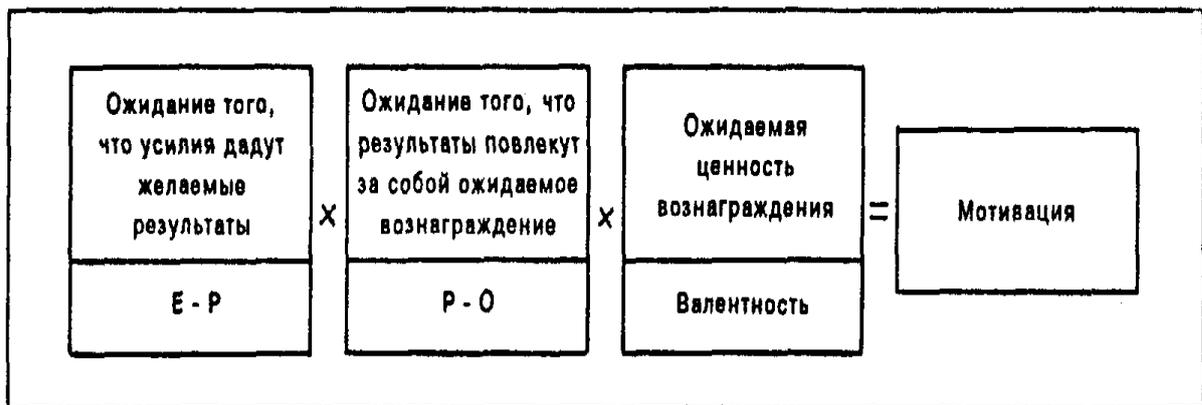


Рис. Модель мотивации по Вруму.

Мотивация = З-Р x Р-В x валентность.

Теория справедливости

Теория постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать

ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Модель Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рис. , фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

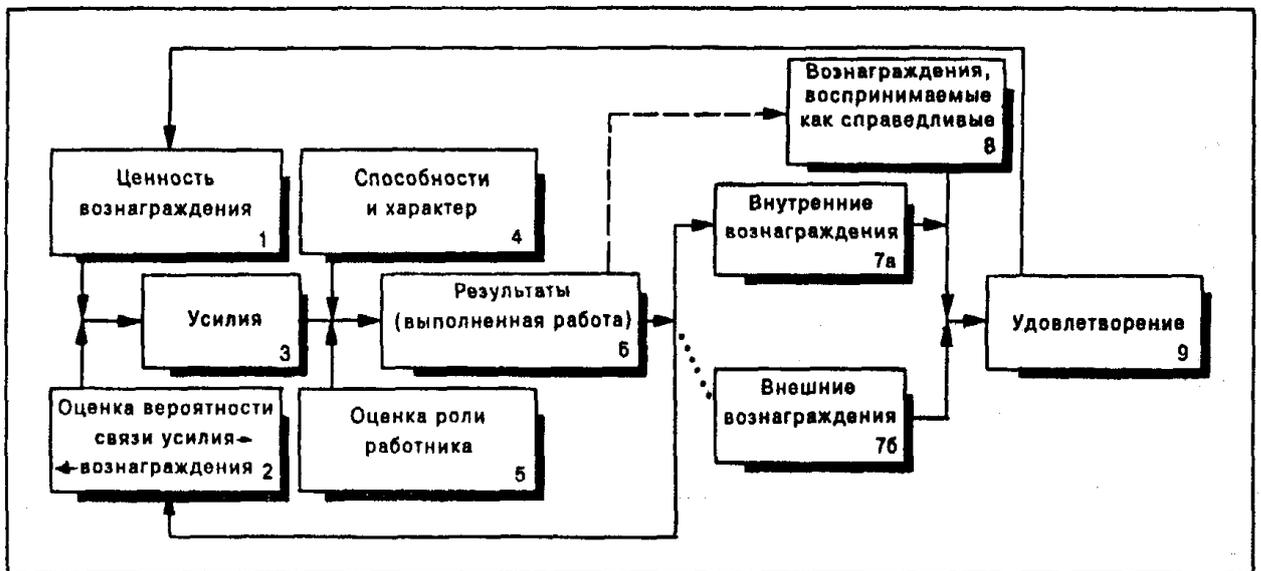


Рис. Модель Портера-Лоулера.

Резюме

1. Мотивация — это процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.

2. Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований. Элементы психологии были введены в теорию управления в работах Элтона Мэйо — основателя поведенческой школы теории управления.

3. Все современные теории мотивации (Маслоу, МакКлелланда, Герцберга) делают основной упор на определение перечня и структуры потребностей людей.

4. Потребности — это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта.

5. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение — это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

6. Согласно теории Маслоу пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминанта определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности нижнего уровня. Однако эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой.

7. Полагая, что классификация потребностей, предложенная Маслоу, не полна, МакКлелланд дополнил ее, введя понятия потребностей власти, успеха и принадлежности.

8. Герцберг пришел к заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. Гигиенические факторы (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника), всего лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов — таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

9. В рамках процессуальных теорий мотивации также предполагается мотивирующая роль потребностей, однако сама мотивация рассматривается с точки зрения того, что же заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

10. Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда — результаты», ожидания — «результаты — вознаграждение» и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

11. В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

12. Получившая широкую поддержку модель Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера-Лоулера результативность труда порождает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1 (Решите проблемные ситуации)

1. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию «кнута и пряника». Почему?

2. Какие способы мотивации лучше всего подходят для стимулирования:

- а). быстрого выполнения задания; г). самостоятельности в работе;

- | | |
|------------------|------------------------------|
| б). риска; | д). точности и аккуратности; |
| в). изобретения; | е). новых идей; |

3. Назовите наиболее важные, по вашему мнению, мотиваторы для следующих лиц:

- а). вас лично в учебной группе;
- б). квалифицированного рабочего;
- в). служащего в конторе;
- г). неквалифицированного работника;
- д). профессионала (врача, юриста, преподавателя)

4. В отделе программирования снизилась производительность труда. При этом программисты занимались известными им бухгалтерскими задачами и прочими обычными проблемами. Начальник отдела предлагает подчиненным новые задачи, проводит с ними совещания, чтобы вместе выбрать алгоритм решения новых задач. Кроме того, делегирует им дополнительные права и полномочия, позволяющие всем работникам искать заказчиков. При этом 10% от стоимости задачи получает работник, нашедший заказчика.

Необходимо ответить:

- Как вы считаете, почему снизилась производительность труда? Повысится ли она после применения руководителем новой методики?
- Какие потребности высших уровней позволяет удовлетворить этот метод руководителя?
- Удовлетворяются ли при этом в большей степени потребности низших уровней?
- какая процессуальная теория сможет лучше всего объяснить мотивацию работников?

Задание 2 «Мотивация работников предприятия»

Цель: своевременное выявление проблем, их диагностика и принятие возможных мер для мотивации работников предприятия.

Задание: выберите любые предложенные ситуации, сложившиеся в организации. Проанализируйте возможные причины их возникновения, степень влияния проблемы на деятельность организации. Предложите способы мотивации работников с целью разрешения проблемной ситуации с максимальной пользой для вашего предприятия.

Порядок выполнения работы:

1. Всесторонний анализ ситуации:
 - место сложившейся ситуации (организация, рабочее место);
 - участники проблемной ситуации (должности, взаимосвязи, обязанности)
2. Определение возможных причин возникновения проблемы.
3. Планирование мотивации:
 - выявление потребностей работников;
 - определение возможных методов для мотивации работников;
 - анализ изменения потребностей;
4. Мотивация (выбор и осуществление лишь тех мер, которые под силу организации):
 - создание условий, отвечающих потребностям работников;
 - совершенствование системы вознаграждения за результаты работы;
 - совершенствование корпоративной культуры предприятия, создание чувства привязанности работников к своему предприятию;
5. Управление мотивацией:
 - контроль за ходом мотивационного процесса;
 - сравнение полученных результатов с требуемыми;
 - корректировка стимулов;

Проблемные ситуации:

- 1). Высокая текучесть кадров среди продавцов-консультантов;
- 2). Нарушение трудовой дисциплины стало нормой в организации.
- 3). Ценного специалиста по рекламе переманивает конкурент;
- 4). Работники неохотно участвуют во внутрифирменном соревновании, на разработку и проведение которого уже выделены средства.
- 5). Сотрудники вашего предприятия постоянно участвуют в научно-исследовательских проектах других организаций.
- 6). Предприятие получило выгодный заказ, осуществление которого требуется в сжатые сроки. Администрации с трудом удалось создать бригаду работников, которым будет продлен день за приличные премиальные.
- 7). Процедура повышения квалификации, необходимости переподготовки специалиста воспринимается в коллективе без инициативы, как наказание, а не привилегия.
- 8). Из центрального офиса происходит утечка информации конкуренту.
- 9). Несмотря на очевидную необходимость объединения отдела рекламы и отдела маркетинговых исследований, их сотрудники противятся и пытаются этому помешать.

Тема: «КОНТРОЛЬ»

Контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Почему необходим контроль?

- устранение неопределенности;
- предупреждение возникновения кризисных ситуаций;
- поддержание успеха;



Рис. Время осуществления основных видов контроля.

1. Предварительный – на начальной стадии выполнения задания.

Учитываются материальные, финансовые, трудовые ресурсы, формулируются права, обязанности работников; до работников доводятся четкие формулировки

2. Текущий контроль – основывается на обратных связях. Осуществляется учет отклонений от и изменений, что позволяет оперативно корректировать планы.

1. Имеют цели
2. Используют внешние ресурсы
3. Преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования
4. Следят за значительными отклонениями от намеченных целей
5. Корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей

3. Заключительный (итоговый) контроль

Цель: предотвращение ошибок в будущем

Этот вид контроля дает информацию для дальнейшего планирования, способствует мотивации.

Этапы контроля:

1. Выработка стандартов и критериев

Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению
Цели могут выражаться в количественных показателях (прибыль, объем продаж, стоимость ресурсов) или в численном виде косвенно (количество увольнений)

2. сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами

- определение масштаба допустимых отклонений и принцип исключений;
- измерение результатов: если стандарт – прибыль, то измерение следует вести в денежных единицах или %. Если руководитель контролирует участие в голосовании, то измерение должно вестись в %;
- передача и распространение информации (довести до сведения работников установленные стандарты как установленные, так и достигнутые.
- оценка информации о результатах

3. принятие необходимых корректирующих действий

Устранить отклонения, пересмотреть стандарты.

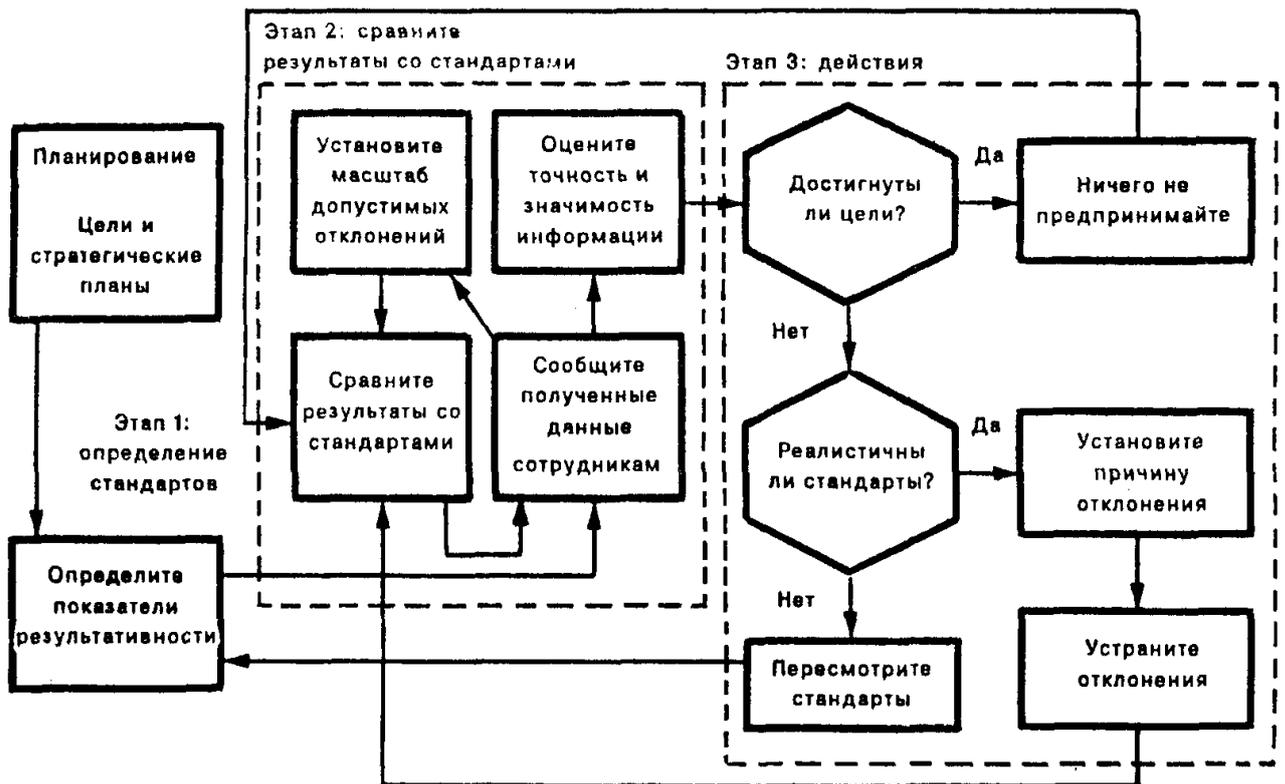


Рис. Модель процесса контроля.

Поведенческие аспекты контроля:

Побочный эффект – срыв в поведении человека

Другой эффект – «ориентация на контроль» (подчиненные показывают хороший результат только при проверке)

Специалисты в области менеджмента дают рекомендации по повышению эффективности контроля:

1. установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
2. обсуждать с сотрудниками ожидаемые результаты;
3. устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;
4. избегать чрезмерного контроля;
5. вознаграждать за достижение стандарта

Резюме

1. Контроль — это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

2. Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

3. Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

4. Первый этап процесса контроля — это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

5. На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

6. Следующий этап — измерение результатов — является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать.

7. Такими действиями могут быть изменение некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

8. Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

9. Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая "за достижение заданных стандартов контроля.

10. Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1

Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их в правильные. Ответы подкрепите примерами.

1. Контроль – основная функция управления.
2. За стадией контроля вновь наступает стадия планирования.
3. Выделяют стадию предварительного, текущего и заключительного контроля, которые одинаково важны.
4. Контроль устанавливает возможные отклонения от предусмотренных величин и норм для своевременного устранения этих отклонений.
5. Функции управления: планирования. Организация, мотивация и контроль – одинаково важны для успеха предприятия.
6. работник приспосабливается к применяемой системе контроля. Поэтому ее следует постоянно совершенствовать

Задание 2

Приведите пример ситуации, в которой контроль противоречиво воздействует на поведение людей.

ТЕСТ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Побуждение себя и других людей к действиям, позволяющим достичь целей организации, есть:
 - а). планирование;
 - б). контроль;
 - в). мотивация;

2. Когда осуществляется текущий контроль:
 - а). в ходе проведения работ;
 - б). до начала работ;
 - в). после завершения работ;

3. Процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей – это:
 - а). контроль;
 - б). планирование;
 - в). организация;

4. Гигиенические факторы не мотивируют работника, а всего лишь дают развиваться:
 - а). чувству усталости;
 - б). чувству неудовлетворенности;
 - в). чувству отчужденности

5. А. Маслоу принадлежит:
 - а). теория потребностей;
 - б). теория возможностей;
 - в). теория ресурсов

6. Потребности более высокой степени мотивируют работника, если удовлетворены хотя бы частично потребности более низких ступеней. Это основное положение мотивации:
 - а). А. Маслоу (теория потребностей);
 - б). Г. Герцберг (двухфакторная теория);
 - в). Теория справедливости;

7. Влияние условий работы на производительность труда определил:
 - а). Г. Герцберг;
 - б). Ф. Тейлор;
 - в). Э. Мэйо;

8. Двухфакторная теория мотивации Г. Герцберга утверждает:
 - а). высокая зарплата, хорошие трудовые условия не создают сильной мотивации, но приводят к значительному повышению эффективности труда;
 - б). уважение к сотруднику, учет его мнения, возможности саморазвития, работа человека самого на себя являются сильными мотивационными факторами;
 - в). устойчивое удовлетворение сотрудников может быть достигнуто за счет гигиенических, поддерживающих факторов;

9. Процессуальные теории мотивации утверждают:
 - а). потребности в уважении и самореализации становятся актуальными, когда в достаточной мере удовлетворены базовые физиологические потребности человека;
 - б). чрезмерно высокая мотивация способна вызвать ухудшение деятельности;

в). Если люди считают, что им платят несправедливо мало, то они снижают интенсивность своей работы. Но когда считают, что им платят больше то не стараются работать интенсивнее.

10. Результат работы сотрудника зависит от его способностей, его осознания своей роли в процессе труда, от затраченных им усилий, которые зависят от степени ценностей, справедливости получаемого вознаграждения и ожидаемой вероятности получения желаемой награды – это процессуальная теория мотивации:

- а). справедливости;
- б). ожиданий;
- в). Портера-Лоулера;

11. Иерархию потребностей разработал:

- а). А. Маслоу;
- б). Ф. Тейлор;
- в). Г. Герцберг;

12. Д. Мак-Грегор выдвинул два подхода к организации управления: первый основан на применении поощрения и принуждения, а второй:

- а). на создании условий стимулирования у работников инициативы, изобретательности и самостоятельности в достижении целей организации;
- б). на создании позитивного межличностного взаимодействия в организации, заботе и поддержании здорового микроклимата в коллективе;
- в). на необходимости устранять конфликты, не допускать их появления и разрастания в коллективе;

13. Ф. Мак-Клелланд дополнил схему А. Маслоу, введя понятия потребностей во власти, успехе, а также:

- а). в самостоятельности;
- б). в доверии;
- в). в причастности;

14. Потребность успеха означает, что:

- а). такие люди рискуют умеренно, любят брать на себя личную ответственность за поиск решения проблемы;
- б). такие люди рискуют умеренно, боятся брать на себя личную ответственность;
- в). люди, испытывающие данную потребность, чрезмерно амбициозны и больше интересуются лаврами, нежели проблемой;

15. Потребность в причастности испытывают люди:

- а). заинтересованные в налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим;
- б). умеющие работать в команде;
- в). стремящиеся к общению, разлагающие рабочую обстановку

16. Социальные потребности – это:

- а). потребность быть принятым в коллективе, получить поддержку, доброжелательное отношение людей;
- б). потребность работника в социальном пакете, дополнительных льготах;
- в). Желание участвовать в жизни организации

17. Высокий социальный статус – это пример:

- а). социальной потребности работника;
- б). потребности в признании;
- в). потребности в безопасности;

18. Шкала допустимых отклонений – это:

- а). количественный показатель допустимых перепадов температур при хранении сырья, производстве изделий;
- б). процентное соотношение некачественной продукции к объему выпущенной продукции;
- в). шкала, которой соответствуют изделия, не отвечающие требованиям, предусмотренном стандартом, но способные выполнять свою основную функцию;

19. Поведение, ориентированное на контроль:

- а). работники хорошо знают экономические, административные санкции предпринимаемые к ним в результате контроля, за некачественную работу, поэтому добросовестно относятся к своим обязанностям;
- б). означает, что работники поддерживают работу в тех областях, где проводятся измерения, и снижают усилия там, где контроля нет;
- в). Стратегия, реализуемая менеджерами для обеспечения выполнения работ

20. Цикл менеджмента означает, что:

- а). основные функции менеджмента постоянно следуют друг за другом, и за стадией контроля вновь начинается стадия планирования;
- б). недостаточное внимание к одной из стадий цикла можно компенсировать за счет других;
- в). менеджер должен научиться выделять наиболее важную функцию;

21. Наиболее важной функцией является:

- а). мотивация, т.к. результаты работы во многом зависят от отношения работников к труду, его результатам;
- б). контроль, т.к. является лучшим мотиватором;
- в). все четыре функции;

22. Стадия управления, на которой происходит проверка состояния оборудования, наличия сырья, количество и профессиональный уровень подготовки специалистов, называется:

- а). контроль;
- б). организация;
- в). планирование;

23. Контроль – дорогое удовольствие, поэтому стоит:

- а). доверять подчиненным;
- б). тщательно продумать, каким образом и кто его будет осуществлять;
- в). Осуществлять его в случае необходимости;

24. Видимый контроль:

- а). представляет собой контроль над качеством работы подчиненных, работающих непосредственно вблизи руководителя;
- б). означает, что выполняемая работа обязательно будет проверена руководством;
- в). Отражает формальную процедуру осуществления контроля.

25. Систематическая подготовка принятия решения о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных действий в ожидаемых условиях, называется:

- а). планированием;
- б). организовыванием;
- в). стратегией;

26. Среднесрочное планирование предполагает планирование деятельности организации на срок:

- а). от 1 до 5 лет;
- б). от полугода до 1 года;
- в). до 3 лет;

27. Стратегическое планирование:

- а). отличается от долгосрочного;
- б). является синонимом долгосрочного;
- в). не существует;

28. Принцип точности планирования означает, что:

- а). любой план должен быть составлен с такой точностью, которая возможна;
- б). план должен быть детально прописан для того, чтобы знать, сколько этапов работы уже осуществлено;
- в). планируемая деятельность не связана с риском;

29. Теория стратегического планирования получила развитие:

- а). в 1960-е г.г.;
- б). в 1990-е г.г.;
- в). с появлением науки об управлении;

30. Плановая деятельность любого звена организации должна быть связана с плановой деятельностью всей организации. Любые изменения в планах одного отдела, должны быть отражены в планах других подразделений. Это:

- а). принцип единства планирования;
- б). принцип участия;
- в). принцип гибкости планирования;

Тема: «ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ».

Решение — это выбор альтернативы.

Управленческое решение – творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления. Это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий

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.

Классификация управленческих решений:

1. по уровню принятия решения (иерархии): - высшего уровня;
- среднего уровня;
- низшего уровня;
2. по дифференциации по предмету:
 - концептуальные решения (формирование целей, планирование, организация, контроль. Принимает высший менеджмент)
 - исполнительские решения (Принимает средний и низовой менеджмент. Цели направлены на выполнение отдельных позиций.)
3. по решаемым задачам:
 - информативные решения;
 - организационные, призванные установить необходимую структуру управления;
 - оперативные (как действовать?)
4. По степени охвата проблемы:
 - выборочные проблемы (какой-либо аспект проблемы);
 - систематические (рассматривается вся проблема)
5. По сферам деятельности организации:
 - производственные (технические и технологические);
 - сбытовые и снабженческие (маркетинговые);
 - финансовые;
 - плановые;
 - кадровые и т.д.
6. По формам принятия решений:
 - единоличные (решения, принимаемые руководителем без обсуждения с другими лицами);
 - коллегиальные (проблему обсуждают специалисты, но решение формулируется руководителем; он же несет ответственность);
 - коллективные (решения принимаются коллективом или на основе голосования. Ответственность несет коллектив)
7. По характеру исходной информации
 - в условиях определенности (полной информации);
 - в условиях неопределенности (неполной информации)
- 8 По принципам выработки решений:
 - запрограммированные (алгоритмические).
 - незапрограммированные (эвристические).

Организационные решения можно квалифицировать как *запрограммированные и незапрограммированные*.

Запрограммированное решение есть 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.

Например, инспектор больницы при составлении графика работы медсестер и санитаров может исходить из формулы, требующей определенного соотношения между числом пациентов и обслуживающего персонала. Если правилами больницы предусмотрена одна медсестра на пять пациентов, то решение принимается автоматически

— на этаже с 50 пациентами нужно иметь 10 сестер. Подобным образом, если от начальника финансового отдела потребовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты, облигации муниципалитета или обычные акции, в зависимости от того, что именно в данное время обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал, выбор определяется результатами простого расчета по каждому варианту и установлением самого выгодного.

- *незапрограммированные* (эвристические). Возникают в экстремальных ситуациях и вырабатываются неформальным, творческим путем. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы 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 (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время, руководитель располагает множеством вариантов выбора.

Таблица *Решения, типичные для функций управления*

Планирование
<ol style="list-style-type: none"> 1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса? 2. Какими должны быть наши цели? 3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации? 4. Какие стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей?
Организация деятельности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ? 2. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым? 3. Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям, в частности руководителям? 4. Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении?
Мотивация
<ol style="list-style-type: none"> 1. В чем нуждаются мои подчиненные? 2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации? 3. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло? 4. Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и
Контроль
<ol style="list-style-type: none"> 1. Как нам следует измерять результаты работы? 2. Как часто следует давать оценку результатов? 3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей? 4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?

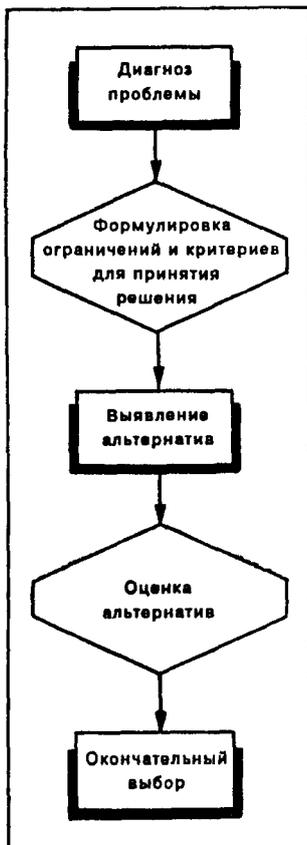
Подходы к принятию решений

Интуитивные решения. Чисто интуитивное решение — 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. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.

Решение, основанное на суждении, — 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. *Например,* вы делаете выбор что изучать — программу обучения управлению или программу обучения бухгалтерскому учету, вы скорее всего принимаете решение на основе суждения, исходя из опыта вводных курсов по каждому предмету. Если вы получили балл «А» по нескольким программам менеджмента и только «С» — по программам бухгалтерского учета, вы, вероятно, предпочтете совершенствоваться дальше в менеджменте.

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

Этапы принятия рационального решения:



1. *Диагностика проблемы.* Первый шаг на пути решения проблемы — определение или диагноз, полный и правильный. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты.

Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Поэтому в ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой. *Релевантная информация* (relevant — относящийся к делу) — это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени

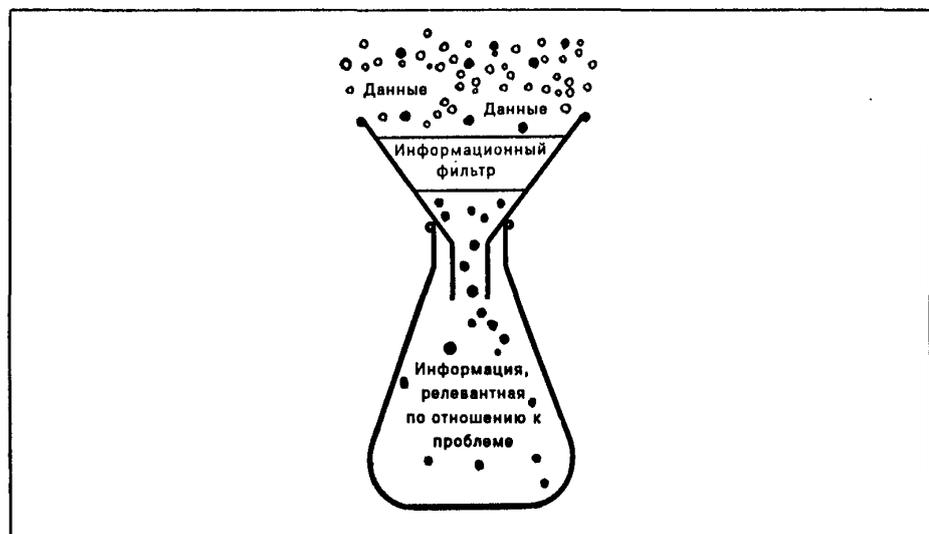


Рис. Отбор данных. Исходные данные необходимо "фильтровать", отбрасывая не относящиеся к делу и оставляя только релевантные сведения, которые и будут использованы в процессе принятия решения.

2. *Формулировка ограничений и критериев принятия решений.* Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут *реалистичными*, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы — такие, как законы, которые руководитель не властен изменить

3. *Определение альтернатив.* Следующий этап — формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

4. *Оценка альтернатив.* Следующий этап — оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. Исследования, однако, показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи. Это означает, что только после составления вами списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия.

5. *Выбор альтернативы.* Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями

6. *Реализация.* Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Согласно рис., процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть *реализовано*. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Признание решения редко, однако бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее.

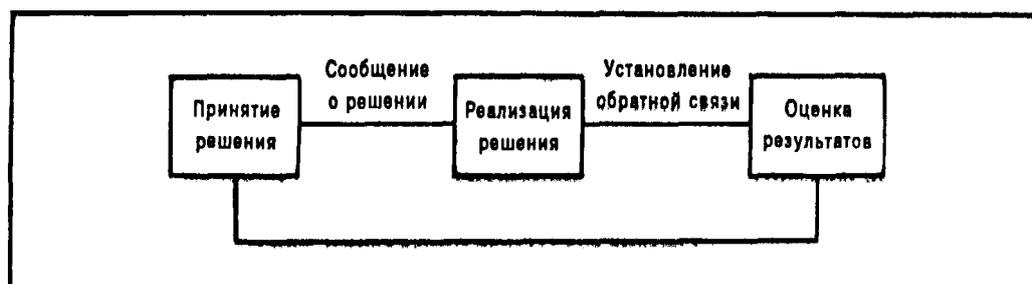


Рис. Реализация и оценка, фазы, следующие за принятием решения и относящиеся к разрешению проблемы.

Иногда руководитель может возложить принятие решения на тех, кто должен будет его исполнять. Чаще же он вынужден *убеждать* в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несет благо и организации, и каждому в отдельности. Некоторые руководители считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако, подход типа «прав я или не прав, но начальник я» сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

7. *Обратная связь*. Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся *после того*, как решение начало действовать, является установление обратной связи. Обратная связь — т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения — позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба.

Методы решения проблем – это конкретные способы, с помощью которых м.б. решена проблема

1. *декомпозиция* (представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов);
2. *диагностика* – поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются первоочередным образом. Метод применяется при ограниченных ресурсах
3. методы принятия управленческих решений на основе математического моделирования

3.1 экспертные

Экспертиза – проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решений

Типичные проблемы, требующие проведения экспертизы: поиск новых рынков сбыта; изменение структуры управления; прогнозирование; генерирование идей; принятие коллективных решений

При проведении экспертизы используют экспертные оценки:

- а). имеющие количественное выражение (дата, температура, признак);
- б). балльные оценки (характеризуют объективное мнение. Это оценки по эталону.
- в). ранжирование (упорядочивание объектов в порядке убывания их предпочтительности);
- г). попарное сравнение (указывание предпочтительного объекта в каждой паре объектов);
- д). вербально- числовые шкалы (используются для получения и обработки количественными методами качественной экспертной информации;
- е). метод Дельфи (по названию греческого города Дельфы, жрецы которого славились умением предсказывать будущее: дельфийские оракулы. Метод анонимности. Используются специальные индивидуальные опросники. Регулируемая обратная связь осуществляется за счет проведения нескольких туров опроса ;

3.2. неэкспертные методы принятия управленческих решений

Метод неспециалиста – вопрос решается людьми, которые не являются специалистами в смежных областях;

Линейное программирование – решаются задачи. в которых целевая функция и функциональные ограничения являются линейными функциями относительно переменных, принимающих любые значения из некоторого множества значений;

Имитационное моделирование – способ формирования решения, при котором лицо, принимающее решение, приходит к разумному компромиссу в значениях различных критериев

Метод теории вероятности;

Метод теории игр – задачи решаются в условиях полной неопределенности. Чаще этим методом решают конфликтные задачи (торговые операции; анализ и проектирование иерархических структур управления и экономических механизмов; конкурентная борьба);

Метод аналогий – поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления

4. методы принятия управленческих решений на основе творческого мышления (психологические методы)

Процесс творческого мышления имеет 5 стадий:

- подготовка – сбор аналитических данных, определение проблемы со всех сторон;
- мыслительные усилия - использование дивергентного мышления, т.е. проблема либо решается, либо наступает разочарование (фрустрация);
- инкубация – проблема остается в подсознании; слабеют эмоции; воспринимаются новые идеи;
- озарение – «вспышка», дающая возможность решить проблему;
- оценка – анализ всех идей

4.1.«Мозговая атака» - или «брейнсторминг» - предлагается максимальное количество идей без их оценки или выбора

Автор – А. Осборн изобрел метод в 50-е годы

Метод используется для поиска новаторских идей и укрепления коллектива (устно и письменно). Практика показывает, что за 1 час можно получить более 200 идей.

Проблема рассматривается и идеи генерируются. Главная цель – разработка максимально возможных вариантов решения задачи

4.2.«Синектика» - один человек выдвигает проблему, остальные участники находят пути ее решения

4.3.«Разложение на части» - изучают каждую характеристику предмета и предлагают ее изменение

4.4.«Принудительные взаимосвязи» - берутся объекты или идеи и задается вопрос: «Сколько возможно иметь различных их комбинаций для получения нового объекта или идеи?» Этот метод используется, например, при разработке новых моделей мебели;

4.5.«Морфологический анализ – все переменные заносят в матрицу и пытаются комбинировать их по-новому. Например, если нужна новая форма транспорта, можно составить список переменных.

4.6.«Латеральное мышление» - аналитическое изучение проблемы путем погружения в нее глубже, вдаваясь в детали и подробности

4.7.«Опросные листы» - листы служат в качестве указателя идей. Опросный лист Осборна. Основными его подзаголовками являются следующие: использовать по другому назначению, модифицировать, заменить, комбинировать и т.п.

4.8.«Метод дневных грез» - мечтания тоже могут привести к творческому озарению

4.9.«Метод группового гения» - позволяет собрать в одной группе несколько лиц, которые пользуются разными типами творческого мышления. Образуя группу, способную сочетать разные методы.

Уровни принятия решений

рутинный – этот уровень требует творческого подхода. Ключевыми навыками рутинного уровня являются: разумная оценка ситуации, гуманное лидерство, соотношение контроля и мотивации

1. *селективный* - выбор единственно-правильного решения. Ключевыми навыками являются: установление целей , планирование, соотношения анализа и развития, анализ информации
2. *адаптационный* – менеджер должен выработать решение, которое д.б. абсолютно новым. Ключевые навыки адаптационного уровня: идентификация проблем, создание рабочих групп, анализ возможного риска.
3. *Инновационный* – на этом уровне решаются наиболее сложные проблемы. Со стороны менеджера требуется абсолютно новый подход. Ключевыми навыками являются: творческое управления, стратегическое планирование, системное развитие.

Принципы принятия решений

Эффективность решения - это качество решения и степень принятия этого решения персоналом

$$\text{ЭР} = \text{К} \times \text{П}.$$

Где ЭР – эффективность решения

К – фактор качества решения;

П – фактор принятия решения

1. принцип единоначалия - менеджер сам принимает решение и несет за него ответственность, Часто такие решения принимают менеджеры с авторитарным стилем руководства. Межличностные отношения могут характеризоваться повышенной конфликтностью
2. принцип единогласия - отсутствуют противоборствующие группы. Но для организации единогласие – опасный симптом, свидетельствующий об ослаблении демократического стиля мышления
3. принцип большинства – вводится в действие, когда в процессе выработки решения соперничают разные мнения, поэтому прибегают к голосованию. Использование этого принципа не обеспечивает принятие высококачественного решения.
4. принцип консенсуса - это согласование всех спорных вопросов и мнений в процессе выработки решения. Оно достигается путем взаимных обсуждений и консультаций, применением различных методик. Используют «мозговую атаку», «синектику», «интервью».

Резюме

1. Решение — это выбор альтернативы. Принятие решений — связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.

2. Запрограммированные решения, типичные чаще всего для повторяющихся ситуации, принимаются с соблюдением конкретной последовательности этапов. Новые или сложные ситуации требуют незапрограммированных решений, в этом случае руководитель сам выбирает процедуру принятия решений.

3. Решения могут приниматься с помощью интуиции, суждения или методом рационального разрешения проблем. Последний способствует повышению вероятности принятия эффективного решения в новой сложной ситуации.

4. Этапы рационального разрешения проблем — диагноз, формулировка ограничений и критериев принятия решений, выявление альтернатив, их оценка, окончательный выбор. Процесс не является завершенным, пока через систему обратной

связи не будет засвидетельствован факт реального решения проблемы благодаря сделанному выбору.

5. Ценностные ориентации руководителя влияют на его повседневные действия и решения.

6. Среда принятия решений варьируется в зависимости от степени риска. Условия определенности существуют, когда руководитель точно знает результат, который будет иметь каждый выбор. В условиях риска вероятность результата каждого решения можно определить с известной достоверностью. Если информации недостаточно для прогнозирования уровня вероятности результатов в зависимости от выбора, условия принятия решения являются неопределенными. В условиях неопределенности руководитель на основе собственного суждения должен установить вероятность возможных последствий.

7. Во имя пользы решения следует принимать быстро, но не опережая время.

8. Получение дополнительной информации требует времени и денег, а поскольку способность человека усваивать и использовать ее ограничена, такая информация не всегда способствует принятию решений. Руководитель должен решить — оправдает ли выгода от более качественного решения затраты на получение дополнительной информации.

9. Поведенческие факторы — например, негативное отношение к чему или кому-либо, личностные пристрастия и барьеры восприятия информации, — являются распространенными ограничениями на пути принятия эффективных для организации решений.

10. Каждое важное решение сопряжено с компромиссами, негативными последствиями и побочными эффектами, значение которых руководитель должен соотнести с ожидаемой выгодой.

11. Важное решение потребует многочисленных последующих решений и повлияет на все сегменты организации. Эффективно работающий руководитель должен понимать взаимозависимость решений и выбирать альтернативы, которые вносят наибольший вклад в дело достижения общих целей организации.

ТЕСТ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. В зависимости от руководящей инстанции, в которой принимается решение, оно бывает:
 - а). высшего уровня;
 - б). базового уровня;
 - в). административного уровня;

2. Если проблему обсуждают специалисты. А решение формулируется руководителем, то это следующая форма принятия решения
 - а). единоличное;
 - б). коллегиальное;
 - в). коллективное;

3. Наилучший эффект принятия важных управленческих решений дает:
 - а). сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера, использование современных технологий принятия управленческих решений;
 - б). сочетание убеждения и профессиональных знаний;
 - в). сочетание профессиональных навыков и интуиции;

4. Какое место занимает риск в деятельности менеджера:
 - а). риск – это нормальная ситуация для менеджера в условиях неопределенности;

- б). риск – это явление, не применимое к деятельности менеджера;
в). риск в деятельности менеджера полностью исключен, т.к. деятельность организации полностью планируется;
5. Какого типа стратегии не существует:
а). стратегии роста;
б). стратегии приумножения;
в). стратегии ограниченного роста;
6. Выберите несуществующий способ принятия управленческого решения:
а). принцип единоначалия;
б). принцип большинства;
в). принцип меньшинства;
7. Метод «ринги» предполагает, что:
а). решения принимаются руководством компании;
б). решения принимаются специалистами;
в). решения принимаются через согласования на различных уровнях управления;
8. Решения, определяющие принципиальные аспекты развития предприятия, называются:
а). исполнительскими;
б). концептуальными;
в). стратегическими;
9. Если решение принимается коллективом и ответственность несет коллектив, то такое решение:
а). коллегиальное;
б). коллективное;
в). единоличное;
10. Наиболее рациональные решения принимаются:
а). при их обсуждении большинством коллектива;
б). компетентным руководителем;
в). в результате анализа всех возможных альтернатив и выбора наиболее реального, исходя из сложившихся условий;
11. Большинство сложных решений менеджеру приходится принимать:
а). в условиях неопределенности, неполной информированности;
б). в условиях полной определенности, уверенности;
в). в условиях риска;
12. На стадии подготовки управленческого решения:
а). производится экономический анализ ситуации, сбор и обработка информации, формулируются проблемы;
б). осуществляется разработка возможных решений;
в). принимаются меры для конкретизации решений;
13. Несуществующая стадия процесса принятия управленческих решений:
а). принятие решения;
б). реализация решения;
в). оценка эффективности принятого решения;

14. Метод «мозговой атаки» представляет собой:
- а). коллективное обсуждение предложенных руководством решений;
 - б). способ принятия решения, при котором высказываются различные идеи, затем каждая обсуждается в группе экспертов;
 - в). способ принятия решения, основанный на интуиции;
15. Принятие управленческого решения лучше осуществлять:
- а). используя возможности искусственного интеллекта;
 - б). используя имеющийся опыт управления предприятием;
 - в). используя все доступные способы анализа и моделирования;;
16. Моделирование как метод решения управленческих проблем стоит использовать:
- а). при принятии концептуальных решений;
 - б). при принятии исполнительских решений;
 - в). при принятии как концептуальных, так и исполнительских решений;
17. Метод «ринги» :
- а). заимствован из японской модели управления;
 - б). заимствован из американской модели управления;
 - в). заимствован из западно-европейской модели управления;
18. Преимуществом метода «ринги» является:
- а). информированность каждого работника о его предстоящей роли в планируемых преобразованиях;
 - б). быстрота принятия решения;
 - в). сплоченность работников предприятия, достигаемая в ходе его осуществления;
19. Ограничения – это условия, учитываемые при решении управленческой задачи. Ограничения:
- а). имеются у каждого решения;
 - б). имеются у решений, принимаемых в условиях неопределенности;
 - в). имеются у решений, принимаемых в условиях риска;
20. Недостатком метода «ринги» является:
- а). длительность процесса подготовки и принятия решения;
 - б). незначительная роль руководителя в процессе принятия решений;
 - в). отсутствие ограничений при подготовке решения;

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ (Решение проблемной ситуации)

Цель: приобретение навыков принятия взвешенных, аргументированных управленческих решений в условиях нестабильной окружающей среды

Задание «Три спорных решения»: Ознакомьтесь с ситуациями. Предложите свое решение ситуаций

1. Предложите альтернативы решению;
2. Рассмотрите возможное воздействие фактора времени и изменяющейся среды на все три решения;

3. Определить для каждой ситуации, принималось ли решение в условиях риска или неопределенности;
4. Какие методы решения проблемы легли в основу решения ситуации.
5. Какой принцип принятия решений должен лежать в основе судьбоносного для предприятия решения.

Ситуация 1.

Еженедельник «Индастри Уик» назвал решение фирмы «Интернэшнл Ректифайер Корпорейшн» из Эль-Сегундо, Калифорния начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа «быть или не быть». Завод был спроектирован под единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход годных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Положительный потенциал решения — огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности.

Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать, компания с капиталом 145 млн.долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63 %, на 10 % сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, «поставившей на кон» половину своих доходов и сумму, превышающую ее нетто-капитал — это огромный риск даже в хорошие времена. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто азартным.

Ситуация 1.

Фирма «Ю Эс Экс» имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. Но однажды фирма была вынуждена решать — допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности или принять их требования о повышении заработной платы, ведущие к росту издержек. После того, как попытки объяснить профсоюзу «факты, цифры и реальности конкуренции» провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюз решил бастовать, за пультами управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась около 3 месяцев, убытки составляли 100 млн. долл. в месяц.

Ситуация 3.

Фирма «Ю Эс Спринт» рискнула двумя млрд. долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм-конкурентов. Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается.

Через два года фирма «Спринт» располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще свыше 8000 миль. Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8 % в год, пропускная способность увеличилась в 4 раза.

Тема: «ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ»

Организация – это социальная категория; сложная система взаимодействующих друг с другом людей, стремящихся достичь общей цели

Группы, созданные по инициативе руководителя для организации производственного процесса, называются *формальными*

Группа – совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом для достижения общей цели и осознающих свою принадлежность к данной совокупности (социально-психологический аспект данного понятия);

Существует два основных типа **формальных групп**:

1. группа руководителя (директор, подчиненные, находящиеся в зоне его контроля)
2. рабочая (производственная группа) – лица, работающие над одним и тем же заданием

Как возникают неформальные организации

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальная организация — спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций эти цели являются причиной существования такой неформальной организации

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации — у них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших организациях также имеются неписанные правила, называемые *нормами*, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика в том, что формальная организация *создана по заранее продуманному плану*. Неформальная же организация скорее является *спонтанной* реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. На рис. показана разница в механизмах образования формальных и неформальных организаций.

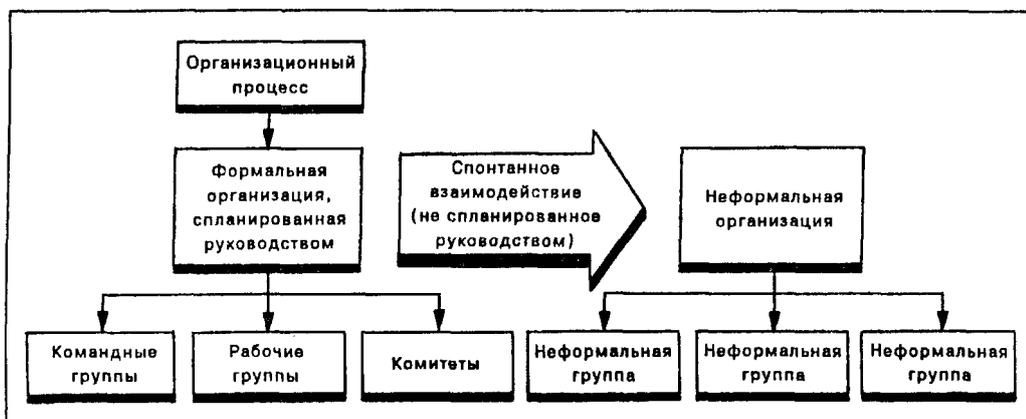


Рис. Механизм образования формальных и неформальных организаций.

Почему люди вступают в группы и неформальные организации

Принадлежность. Самой первой причиной вступления в неформальную группу является удовлетворение потребности в чувстве принадлежности, — одной из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Элтон Мэйо обнаружил, что люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, склонны быть неудовлетворенными.

Другие исследования показали, что возможность принадлежать к группе и поддержка с ее стороны тесно связаны с удовлетворенностью сотрудника. И все же, несмотря на то, что потребность в принадлежности широко признается, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов. Поэтому рабочие часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

Помощь. В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможность без всякого стеснения обращаться к своему непосредственному начальству за советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то начальнику следует внимательно разобраться в своих взаимоотношениях с подчиненными. В любом случае, правильно это или неправильно, многие люди считают, что их начальник в формальной организации плохо о них подумает, если они будут спрашивать его, как им выполнить определенную работу. Другие боятся критики. Более того, в каждой организации есть множество неписаных правил, которые касаются мелких процедурных вопросов и протокола, как, например: какой продолжительности должен быть перерыв на кофе, каково отношение начальника и болтовне и шуткам, как следует одеваться, чтобы заслужить всеобщее одобрение, а также, насколько все эти правила обязательны. Понятно, что работник еще подумает, стоит ли обращаться за помощью к начальству по всем этим вопросам.

В этих и других ситуациях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег.

Защита. Люди всегда знали, что сила — в единстве.

Общение. Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно, если это затрагивает их работу. И все же во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из важных причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальному каналу поступления информации — слухам.

Тесное общение и симпатия. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Например, клерки или инженеры отдела часто работают в больших комнатах, где нет перегородок между столами. Эти люди имеют много общего и испытывают симпатию друг к другу частично оттого, что выполняют аналогичную работу. Так, они могут ходить вместе обедать, обсуждать свои рабочие и личные дела во время перерывов на кофе, или обращаться к начальству с просьбой о повышении зарплаты и улучшении условий работы

Характеристики неформальных организаций

Социальный контроль. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм — групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Вполне естественно, например, что у неформальной организации имеются свои четко сформулированные правила относительно характера одежды, поведения, приемлемых видов работы и протокола. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа

может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это — сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей (а это случается довольно часто). Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать влияние и направить к достижению целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений.

Сопротивление переменам. Люди могут также использовать неформальную организацию для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, которые могут произойти в их отделе или организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства и, следовательно, появление большой труппы новых сотрудников и т.п. может привести к распаду неформальной группы или организации, либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти.

Неформальные лидеры. Так же, как и формальные организации, неформальные имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций, для оказания воздействия.

Управление неформальной организацией

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. «Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации».

3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений.

5. Быстро выдавайте точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

Факторы, влияющие на эффективность работы группы

Размер. по мере увеличения размера группы, общение между ее членами усложняется, и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к появлению не согласующихся целей и к образованию клик.

Состав. Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем

Групповые нормы. Как было выявлено первыми исследователями групп в трудовых коллективах нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение

отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии сообразования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным организациям.

Сплоченность. Сплоченность группы — это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа — это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой. У высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, — менее серьезные, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в не сплоченных группах.

Групповое единомыслие — это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как согласие и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности — держаться общей линии в обсуждении, даже если он или она имеет иную информацию или убеждение. Эта тенденция самоукрепляется.

Конфликтность. Различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако, оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

Статус членов группы. Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако, это далеко не всегда ведет к повышению эффективности.

Роли членов группы. Критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из ее членов. Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Существуют две основных направленности ролей для создания нормально работающей группы. *Целевые роли* распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. *Поддерживающие роли* подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

Таблица Типы. поведения в группах

Целевые роли
<p>1. <i>Инициирование деятельности.</i> Предлагать решения, новые идеи, новые постановки проблем, новые подходы к их решению, или новую организацию материала.</p> <p>2. <i>Поиск информации.</i> Искать разъяснение выдвинутого предложения, дополнительную информацию или факты.</p> <p>3. <i>Сбор мнений.</i> Просить членов группы выражать свое отношение к обсуждаемым вопросам, прояснять свои ценности или идеи.</p> <p>4. <i>Предоставление информации.</i> Предоставлять группе факты или обобщения, применять свой собственный опыт в решении проблем группы или для иллюстрации каких-либо положений.</p> <p>5. <i>Высказывание мнений.</i> Высказывать мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой, а не только сообщать факты.</p> <p>6. <i>Проработка</i> Разъяснять, приводить примеры, развивать мысль, пытаться прогнозировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято.</p> <p>7. <i>Координирование.</i> Разъяснять взаимосвязи между идеями, пытаться суммировать предложения, пытаться интегрировать деятельность различных подгрупп или членов группы.</p> <p>8. <i>Обобщение.</i> Повторно перечислить предложения после окончания дискуссии.</p>
Поддерживающие роли
<p>1. <i>Поощрение.</i> Быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим. Хвалить других за их идеи, соглашаться с другими и положительно оценивать их вклад в решение проблемы.</p> <p>2. <i>Обеспечение участия.</i> Пытаться создать обстановку, в которой каждый член группы может внести предложение. Поощрять это, например, такими словами: «Мы еще ничего не слышали от Джима» или предложить всем определенный регламент для выступления, чтобы все имели возможность высказаться.</p> <p>3. <i>Установление критериев.</i> Устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные или процедурные моменты, или оценивая решение группы. Напоминать группе о необходимости избегать решений, несогласующихся с групповыми критериями.</p> <p>4. <i>Исполнительность.</i> Следовать решениям группы, вдумчиво относясь к идеям других людей, которые составляют аудиторию во время групповых дискуссий.</p> <p>5. <i>Выражение чувств группы.</i> Обобщать то, что формируется, как ощущение группы. Описывать реакцию членов группы на идеи и варианты решения проблем.</p>

Управление возможно с помощью комитетов

Комитет — это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, целевыми группами, комиссиями или командами. Но во всех случаях здесь подразумевается *групповое* принятие решений и осуществление действий, что отличает комитет от других организационных структур.

Резюме

1. Группа — это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

2. Два типа формальной организации — это командная группа (руководитель и его непосредственные подчиненные) и комитет, или целевая группа.

3. Неформальная организация — это спонтанно возникшая группа людей, регулярно взаимодействующих для достижения какой-то определенной цели. Развитие неформальных организаций основано на социальном взаимодействии, происходящем в формальных организациях.

4. Люди вступают в группы, чтобы обрести принадлежность, помощь, защиту и общение.

5. Первичные характеристики неформальных организаций — это социальный контроль, сопротивление переменам, появление неформальных лидеров и слухи. Неформальные организации динамично взаимодействуют с формальными организациями, влияют на качество выполнения работы и на отношение людей к труду и к начальству.

6. В число проблем, связанных с неформальными организациями, входят: снижение эффективности, распространение ложных слухов и тенденция сопротивляться переменам. Потенциальные выгоды: большая преданность организации, высокий дух коллективизма и более высокая производительность труда наблюдаются в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные.

7. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, руководство должно признать неформальную организацию и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальных организаций, разрешать неформальным группам участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

8. Факторы, влияющие на эффективность малых формальных групп: размер, состав, групповые нормы, сплоченность, степень конфликтности, статус и функциональные роли членов группы. Самая эффективная группа — это та, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера, чьи нормы способствуют достижению целей организации и созданию духа коллективизма, где здоровый уровень конфликтности, хорошее выполнение как целевых, так и поддерживающих ролей и где имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Ситуация для анализа «Участие трудящихся в управлении»

В течение многих лет в сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими. Однако, за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединенным профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении.

Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают свое дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми.

Несмотря на то, что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами. Вице-президент по социальным программам рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. Одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило экономить 40 тыс. долл. в месяц.

Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается побольше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако, у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. Несколько лет назад ряд сталелитейных компаний и Объединенный профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компании и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

Вопросы

1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?
2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования комитетов?
3. Прокомментируйте следующее утверждение: группы трудящихся, участвующих в управлении были созданы как инструмент получения некоторых выгод от неформальных групп внутри формально установленной комитетской структуры.

Тема: «ЛИДЕРСТВО, РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ»

Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации».

Влияние — это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида»

Власть – возможность оказывать определенное влияние на поведение людей с помощью права распоряжаться чем-либо, авторитета, подчинения своей воли

В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако, в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания. Должен быть баланс власти.

Баланс власти — ситуация в управлении, когда уровень влияния обеспеченного властью руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя

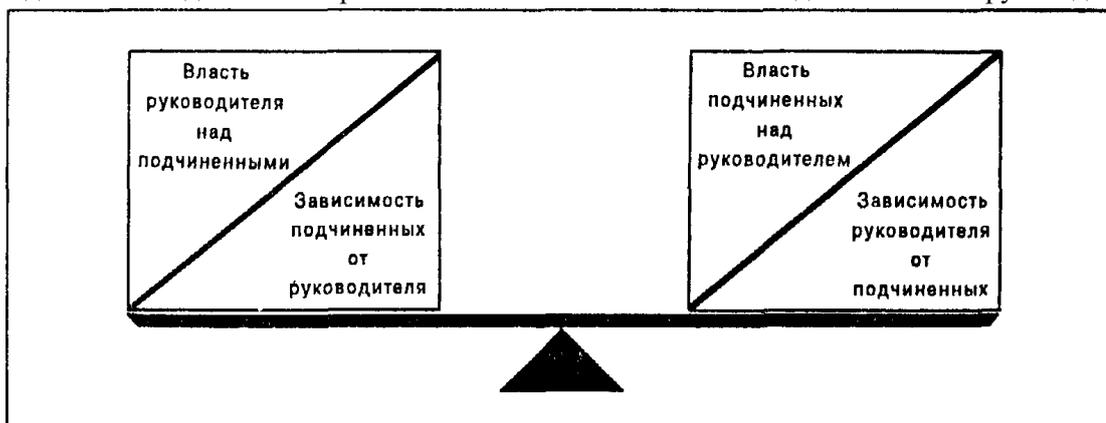


Рис. Балансирование власти руководителей и подчиненных.

Власть может принимать разнообразные формы. Согласно их классификации, имеется пять основных форм власти:

1. *Власть, основанная на принуждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

3. *Экспертная власть.* Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

4. *Эталонная власть* (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. *Харизма* — это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении.

5. *Законная власть.* Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его или ее долг — подчиняться им. Он или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют *Традиционной властью*. Законная власть бывает действительна тогда, когда подчиненный повинуетя указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми. Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации.

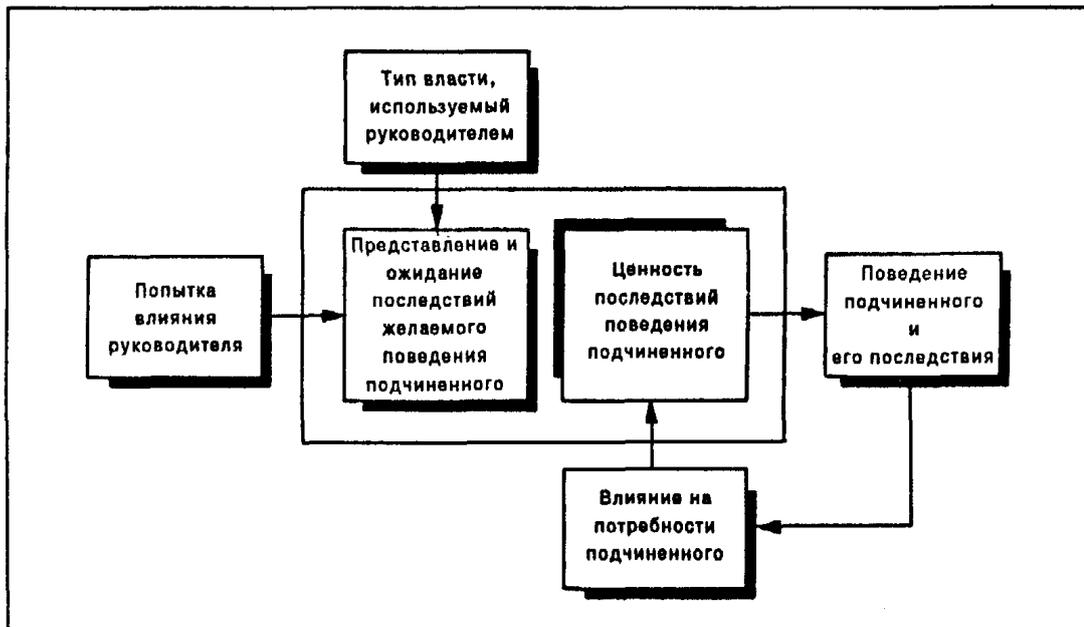


Рис. Модель влияния руководителя на подчиненного.

Методы влияния

1. Убеждение

менеджер, исходя из необходимости выполнения конкретного задания, стремится передать собственную точку зрения сотруднику. Основой метода является не власть, основанная на принуждении, а власть примера, авторитета, опыта и знаний.

Таблица Как эффективно использовать влияние путем убеждения

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.
2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.
3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.
4. Просите немного больше, чем вам на самом деле нужно или хочется (для убеждения приходится иногда делать уступки, а если с самого начала вы будете просить больше, вы, по-видимому, получите именно столько, сколько вам действительно нужно). Этот метод может сработать и против вас, если вы запросите слишком много.
5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не своими собственными. Частое повторение слова «вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его или ее потребностям имеет то, что вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.
6. Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним: аргументы, прослушанные последними имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

2. Участие

Менеджер направляет ход мыслей подчиненного в соответствующем направлении, чему способствует открытый обмен мнениями по обсуждаемым проблемам. В результате сотрудник может удовлетворить свои потребности высшего порядка, реализовать свой творческий потенциал, что в конечном счете будет способствовать повышению эффективности работы.

Влияние через участие идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

Сравнение различных методов влияния

Метод	На что влияет	Плюсы	Минусы
Методы, используемые при личном общении			
Использование власти, основанной на обязанности	Поведение в пределах зоны, которую другой считает законной в свете своих обязанностей	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной
Использование власти, основанной на предполагаемой компетенции	Отношения и поведение в пределах зоны предполагаемой компетенции	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует, если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной
Использование власти, основанной на отождествлении с руководителем	Отношения и поведение, не противоречащие идеалам, лежащим в основе отождествления	Быстрота; не требует затрат ограниченных ресурсов	Ограничен влиянием, не противоречащим идеалам, которые лежат в основе отождествления
Использование власти, основанной на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть управляемым	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Повторяющееся влияние поощряет другого человека на приобретении власти над влияющим
Использование власти, основанной на принуждении и на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть легко управляемым	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Предрасполагает к ответному удару; очень рискованно

Использование убеждения	Широкий диапазон отношений и видов поведения	Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления; не требует власти или расходования ограниченных ресурсов	Может требовать много времени; нужен слушатель
Сочетание различных методов	Зависит от точности сочетания	Может быть более действенным и менее рискованным, чем использование какого-то одного метода	Более дорогостоящий подход, чем какой-то один метод
Косвенные методы			
Манипулирование окружением другого человека, используя один или все прямые методы	Широкий диапазон отношений и видов поведения	Может дать результат, когда не срабатывают прямые методы	Может потребовать много времени; сложен для использования; рискованный, если часто используется
Изменение сил, которые воздействуют на индивидуума — правил формальной и неформальной организации, технологии,	Широкий спектр отношений и видов поведения на непрерывной основе	Имеет непрекращающееся влияние, а не одноразовый эффект; может иметь сильное воздействие	Часто требует проявления значительной власти для достижения цели

Таблица Как эффективно использовать влияние

1. Потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной.
2. Человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения — в той или иной степени — какой-то потребности.
3. Человек, на которого влияют, должен считать достаточно высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению потребности.
4. Человек, на которого влияют, должен верить, что его или ее усилие имеет хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Лидерство – это способность оказывать воздействие на людей с помощью достижения намеченных целей.

Роль лидерства в менеджменте уникальна. Сотрудники в первую очередь оценивают деловые качества менеджера по его способности быть лидером.

Опытный эффективный менеджер – лидер, четко определяет задачи, планирует, организует людей, поощряет инициативу и творчество, приветствует открытость между

людьми, делегирует подчиненным полномочия; совместно с ними работает над корректировкой задания и исправлением ошибок.

Качества лидера – наличие существенных признаков или особенностей, которыми он отличается от других сотрудников. Д.б. интеллектуальный потенциал, навыки и знания, уверенность. Лидер должен добиваться обратной связи, контролировать эмоции, адекватно реагировать на полученную информацию. Лидер должен изучать новое.

Слово «лидер» и «руководитель» являются близкими по значению, поскольку номинальный руководитель обязан быть лидером своего коллектива

Руководство – умственный и физический процесс, приводящий к выполнению подчиненными официальных поручений менеджера и решению поставленных задач.

Стили руководства

Стиль руководства – это совокупность приемов поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Каждый менеджер обладает своим стилем руководства. В жизни менеджер может в различной обстановке использовать различные варианты.

1. Авторитарный стиль руководства (от латинского *auctoritar* – власть, влияние) Властный, основанный на стремлении утвердить свое влияние. Авторитет, стиль руководства. Менеджер при этом стиле руководства подвержен формальному характеру взаимоотношений с подчиненными. Он представляет своим сотрудникам лишь минимум информации, поскольку никому не доверяет. При первом удобном случае старается избавиться от сильных работников и талантливых людей, которым не хватает подострастия. В такой атмосфере процветают интриги, слухи. Деятельность такого руководителя парализует инициативу подчиненных. Он создает вокруг себя негативную обстановку.

Авторитарный стиль имеет следующие разновидности:

1.1. агрессивный стиль.

Руководитель считает, что люди глупы, ленивы по своей природе, поэтому подчиненных надо принуждать трудиться, нельзя проявлять мягкость. Такой руководитель жесток, груб. Максимально ограничивает контакт с людьми

1.2. агрессивно-податливый стиль

менеджер агрессивен по отношению к своим подчиненным и одновременно податлив. Услужлив по отношению к вышестоящим. Такие руководители боятся показать собственные слабости и недоработки. Нередко подчиненные реагируют на такого менеджера весьма своеобразно: в коллективе выделяется неформальный лидер, вокруг которого спланивается коллектив. что еще больше увеличивает дистанцию по отношению к формальному лидеру.

1.3 эгоистический стиль

менеджер единолично решает все вопросы производства и деятельности коллектива, не терпит возражений; склонен к поспешным, но не всегда верным решениям.

1.3. добросердечный стиль

основой этого стиля является авторитарный характер руководства, однако менеджер дает возможность своим подчиненным в ограниченных рамках участвовать в принятии тех или иных решений. Для оценки результатов работы сотрудников наряду с доминирующей системой наказаний использует и поощрения.

2. *Демократический стиль руководства* (от греческого demos– народ и kratos– власть)

Стиль основан на инициативе коллектива, а не руководства. Этот стиль характеризуется коллективной деятельностью, при которой обеспечивается активное и равноправное участие всех сотрудников в обсуждении всех намеченных целей и задач.

Руководитель старается быть максимально объективен к подчиненным, подчеркивая свою причастность к мнению коллектива. Демократический стиль предполагает взаимодействие. При обсуждении проблем могут возникнуть новые идеи. При осуществлении контроля менеджер обращает внимание на конечный результат работы, доверяя сотрудникам и давая возможность проявления самостоятельности. Такая обстановка, создаваемая демократическим стилем руководства, носит воспитательный характер. Авторитет должности менеджера подкрепляется личным авторитетом.

Разновидности демократического стиля руководства:

2.1. Совещательный стиль руководства

Руководитель чаще советуется с подчиненными, не проявляет своего превосходства, правильно реагирует на критику. За последствия принятых решений ответственность не перекладывается на подчиненных. Проявляется доверие к сотрудникам

2.2. Участвующий стиль руководства

Основная идея – максимальное коллектива сотрудников в принятие решений и контроль за их исполнением. Менеджер оказывает полное доверие своим сотрудникам, Характер общения между начальником и подчиненными носит открытый конструктивный характер. Руководитель ведет себя как один из членов коллектива. Ответственность за неудачи в работе руководитель разделяет со своими подчиненными. Это способствует созданию действенной системы мотивации труда, достижению целей, повышению эффективности производства.

3. *Либеральный стиль руководства* (от лат. liberalis – свободный)

Этот стиль предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности.

Стиль отличается полной свободой индивидуальных и коллективных решений сотрудников при минимальном участии руководителя, который по существу самоустраивается от руководящих функций. Обычно в такой роли выступают люди недостаточно компетентные.

Менеджер-либерал обычно предпринимает какие-либо решительные действия только по указанию вышестоящего руководства. В организации, где есть такой руководитель важные вопросы решаются просто без его участия, поэтому в коллективе, которым он руководит, скорее всего, будет царить фамильярность. В отношениях с сотрудниками либерал нетребователен; не контролирует их работу; не может отказать работнику; во всем старается понравиться им.

Либералы непринципиальны, часто меняют свои решения. Главное для него – хорошие отношения с подчиненными, а не результат работы.

При возникновении кризисной ситуации, при которой важны дружные, энергичные действия всей команды, - хорошие личные отношения исчезнут, т.к. не было деловых отношений.

Взаимоотношения руководителей и подчиненных можно представить в следующем виде:

Автократичное и демократичное руководство

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х»:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. МакГрегор назвал их теорией «У»:

1. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

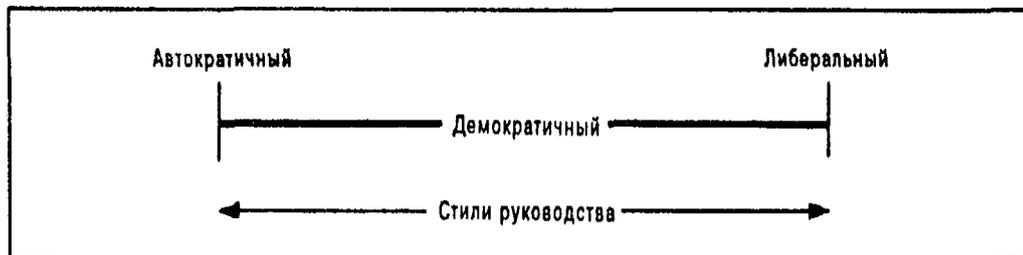


Рис. Автократично - либеральный стиль руководства.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным. Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью

Управленческая решетка. Р. Блейка и Дж. Моутона

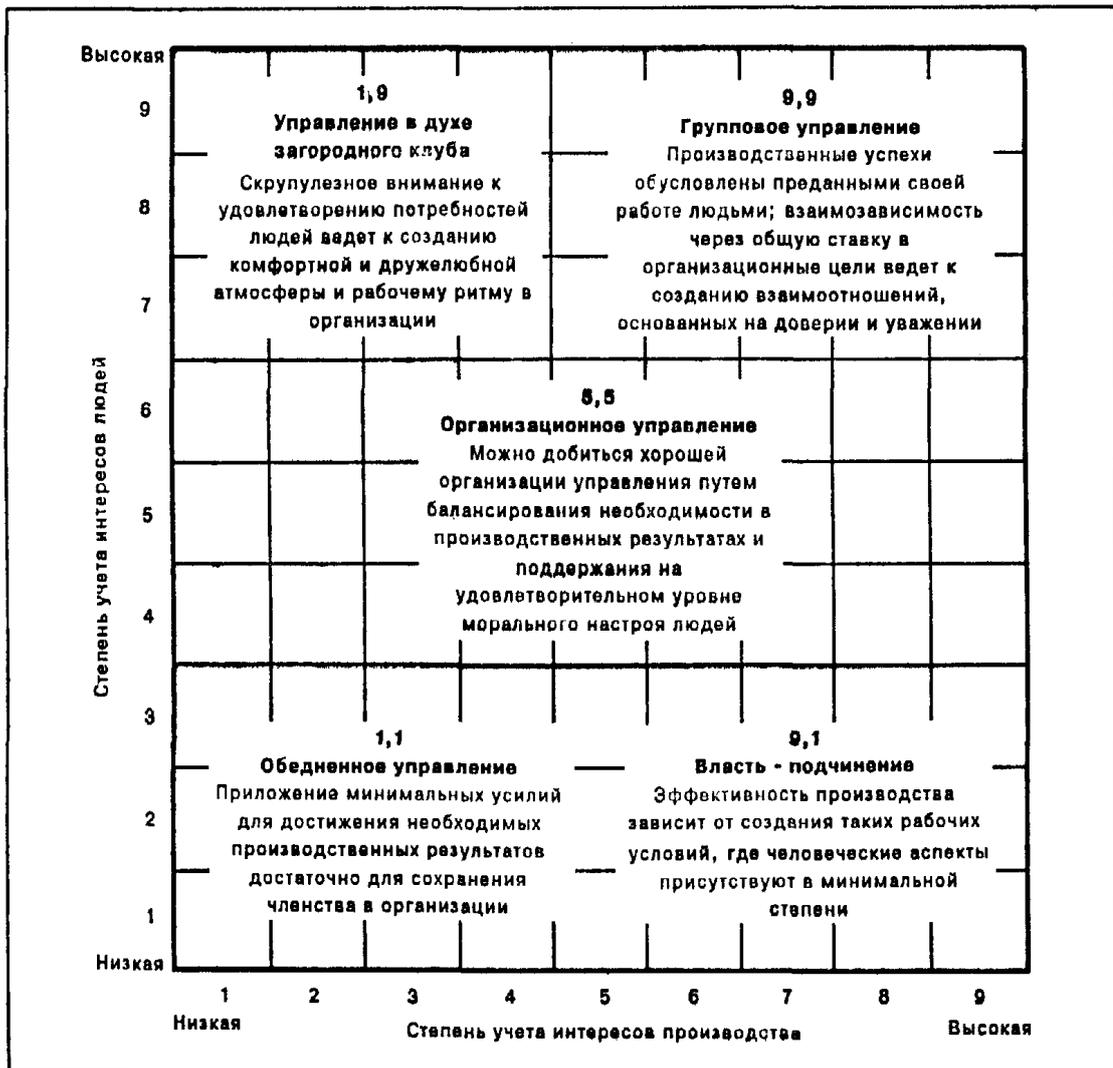


Рис. Управленческая решетка. Р. Блейка и Дж. Моутона

Если рассматривать «управленческую решетку», то точка 1.1. соответствует поведению руководителя, определяемому как минимальное внимание к результатам производства и человеку. Руководитель ни о чем не беспокоится, работая так, чтобы не быть уволенным. Это чисто теоретический стиль.

Точка 9.1. – стиль жесткого администрирования, при котором для руководства единственной целью является результат. Человек для такого руководителя – ничто.. не принимаются во внимание самочувствие, потребности подчиненных. Решения руководитель принимает единолично, подавляя инициативу работников.

Такой стиль м.б. эффективным в чрезвычайных обстоятельствах (авария, стихийные бедствия), на начальных стадиях развития производства

Тип 1.9. либеральный или пассивный. Внимание уделяется человеческим отношениям. Подчиненным предоставляется свобода. Этот стиль м.б. эффективным в коллективе с высокой мотивацией к работе, творческих коллективах.

Стиль 5.5. характеризуется тем, что руководитель старается занять позицию «золотой середины», между методами «жестких» и «мягких» управленцев. Он во всем старается достичь компромисса. Этот стиль способствует стабильности и бесконфликтности

Стиль 9.9 – наиболее эффективен. Руководитель строит работу так, чтобы они видели в ней возможность самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели производства определяются совместно с сотрудниками, конструктивно учитываются различные мнения о путях достижения цели.

Ситуационная модель руководства Фидлера

Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. *Отношения между руководителем и членами коллектива* Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. *Структура задачи.* Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. *Должностные полномочия.* Это — объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Фидлер считает, что, хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается, в целом, постоянным. Поскольку Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечит надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, а это ведет к высокой производительности и удовлетворенности.

Как показано на рис., отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми. Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Руководитель, ориентированный на задачу, или НПК(наименее предпочитаемый коллега — НПК), с низким рейтингом, наиболее эффективны в ситуациях 1, 2, 3 и 8, в то время как руководители, ориентированные на человеческие отношения, или НПК с высоким рейтингом, лучше всего работают в ситуациях 4,5 и 6. Заметьте, что в ситуации 7 хорошо работать могут как те, так и другие.

Из восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния. В противоположность этому, ситуация 8 — наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Любопытно, что результаты исследований Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства в *обоих* этих крайних случаях будет ориентация на задачу. Эту кажущуюся непоследовательность можно объяснить с помощью логики.

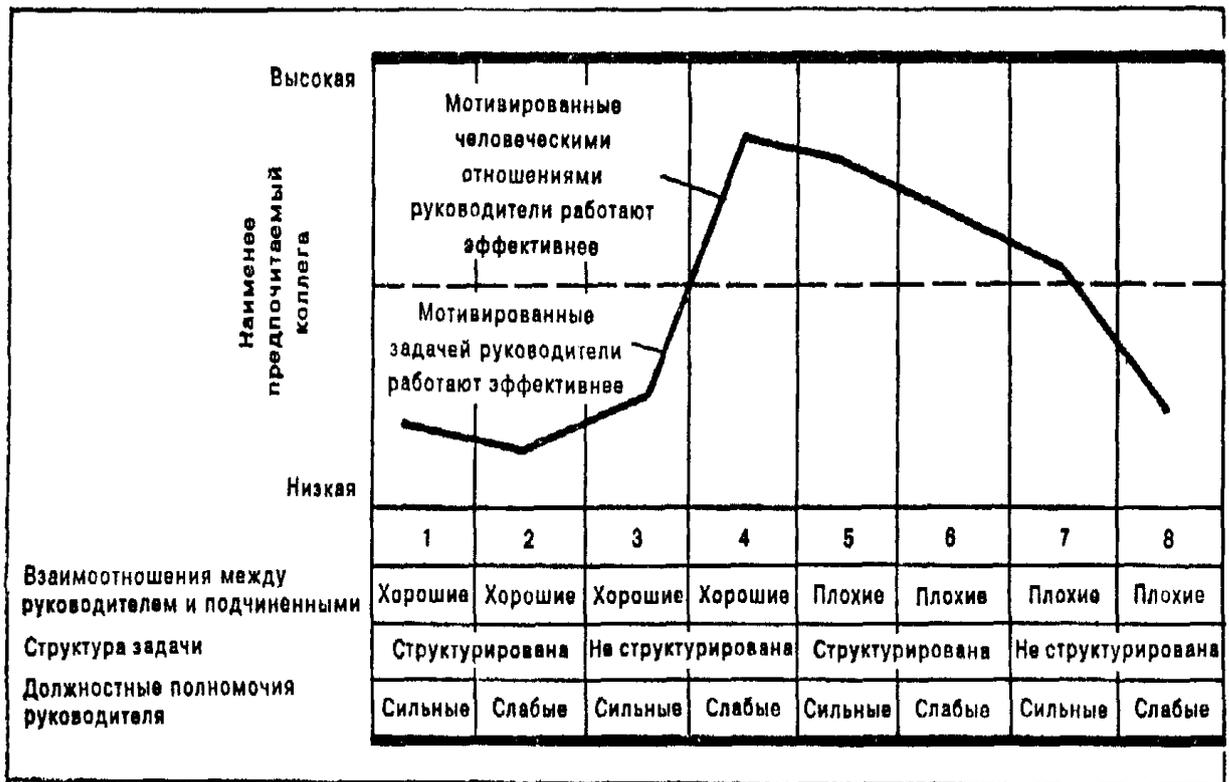


Рис. Как меняется стиль эффективного руководства в зависимости от ситуации.

Подход «путь—цель» Митчела и Хауса

Их подход под названием «путь — цель» также указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации.

Приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.
4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

При этом предлагаются различные варианты поведения руководителя:

Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения.

Таблица *Поведение руководителя, классифицированное по структуре и вниманию к подчиненным*

Структура
Распределяет производственные роли между подчиненными Расписывает задания и объясняет требования к их выполнению Планирует и составляет графики работ Разрабатывает подходы к выполнению работ
Внимание к подчиненным

Участвует в двустороннем общении
 Допускает участие подчиненных в принятии решений
 Общается в одобрительной и не угрожающей манере

Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

Стиль, поощряющий участие, характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений

Стиль, ориентированный на достижение.

Теория жизненного цикла

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херси и Бланшару, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой конкретной ситуации. Другими словами, в зависимости от выполняемой задачи, отдельные лица и группы проявляют различный уровень «зрелости». Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. На основании этой субъективной оценки руководитель и определяет сравнительную зрелость конкретного лица или группы.

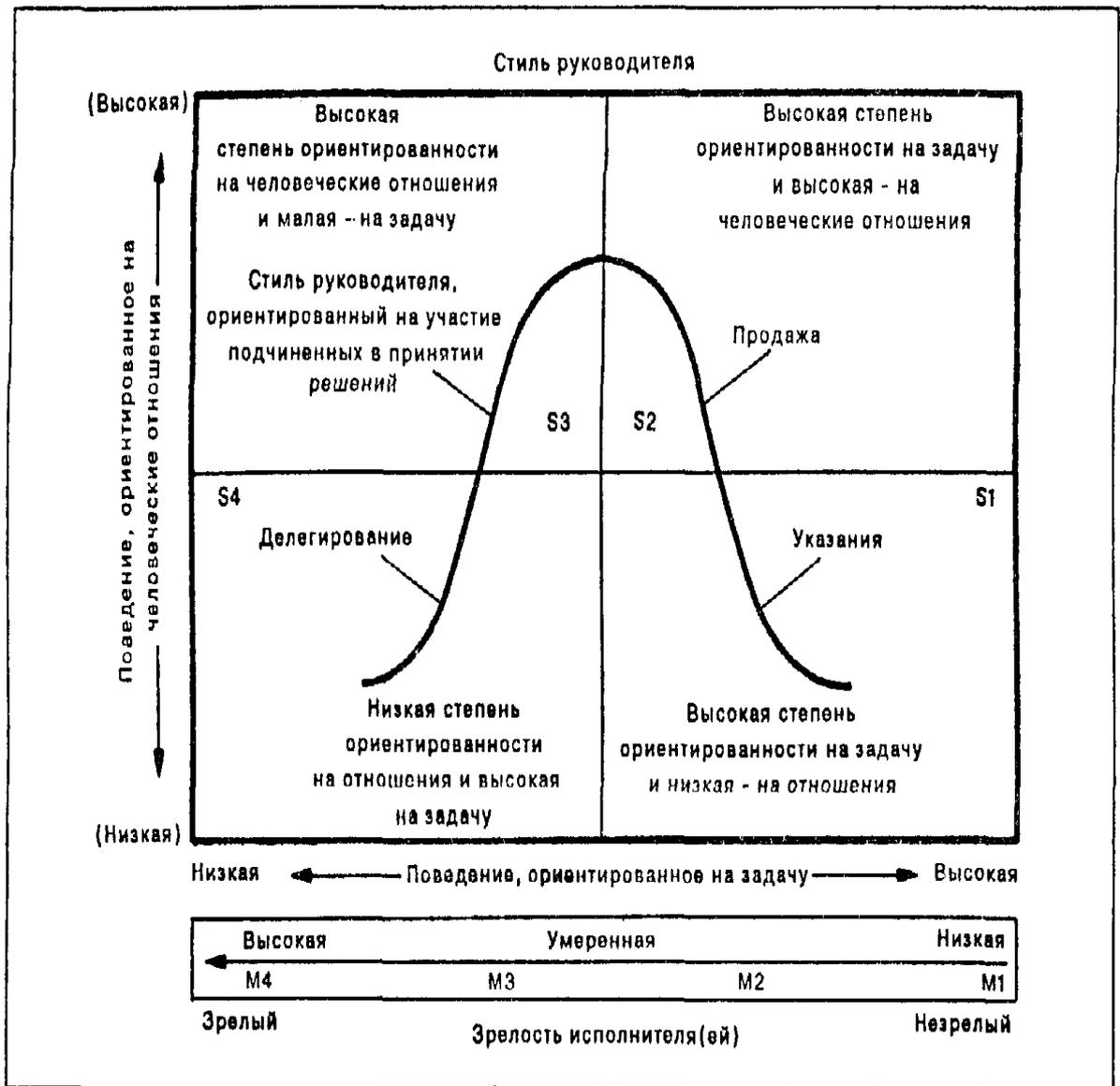


Рис. Ситуативная модель руководства Херси и Бланшара,

Как показано на рис. , имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: давать указания, «продавать», участвовать, делегировать. Первый стиль S1 требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания»; он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости (M1). Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль S2 — «продавать» — подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости (M2). Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль S3 характеризуется умеренно высокой степенью зрелости (M3). В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень — на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности.

Четвертый стиль S4 характеризуется высокой степенью зрелости (M4). В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона

Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. Эти стили приведены в табл. Эти пять стилей представляют континуум, начиная с автократического стиля принятия решений (A1 и AII), затем идет консультативный (C1 и CII), и, наконец, завершается полным участием (GII). Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации или проблемы.

Чтобы определить, который из этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений (рис.). Начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит таким образом критерий проблемы и, в конечном счете, подбирает соответствующий стиль руководства.

Таблица *Стили принятия решений по Вруму—Йеттону*

AI. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

AII. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений — предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.

CI. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

CII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

GII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

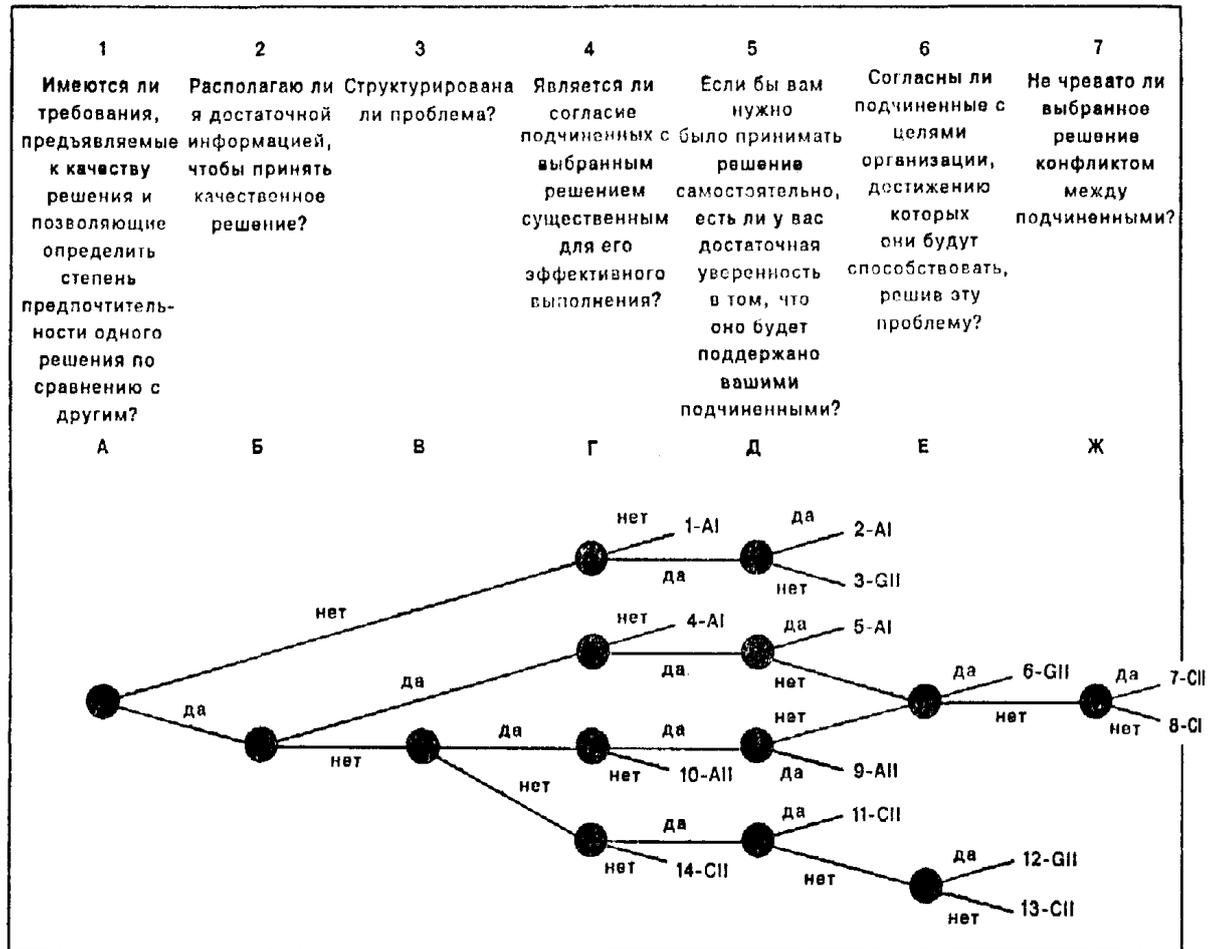


Рис. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Руководство, сосредоточенное на работе и на человеке Рэнсис Лайкерт

Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный как *руководитель, ориентированный на задачу*, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе, служит Фредерик У. Тейлор.

Первейшей заботой *руководителя, сосредоточенного на человеке*, являются люди. Он или она сосредотачивают внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он или она активно считаются с нуждами подчиненных, помогают им решать проблемы и поощряют их профессиональный рост. По существу, руководитель, сосредоточенный на человеке, ведет себя аналогично руководителю, который привлекает трудящихся к участию в управлении.

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Рис. Стили лидерства Лайкерта.

Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства. Он рассчитывал, что эти четыре системы, представленные на рис., помогут классифицировать поведение руководителей.

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к системе 1, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеют характеристики автократа. Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях — наказанием. В целом, в системе 2 руководители соответствуют типу благосклонного автократа. Руководители системы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она — самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Лидеры системы 4 соответствуют руководителям, поощряющим участие трудящихся в управлении (теория «У»). Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Резюме

1. Три основных подхода к пониманию сути лидерства — это подход с позиций личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

2. Подход с позиций личных качеств сделал попытку определить соотношение между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства.

3. Поведенческий подход дал классификацию стилей руководства — манеры поведения с подчиненными — в континууме от авторитарного до либерального стиля.

4. В высшей степени авторитарный или авторитарный руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию. Предположения автократа, которые МакГрегор назвал теорией «Х», не принимают во внимание способностей исполнителей. Руководитель демократичный, позволяющий подчиненным участвовать в принятии решений, чьи предположения МакГрегор назвал теорией «У», предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы. Он избегает навязывать свою волю подчиненным. Либеральный руководитель дает подчиненным практически полную свободу.

5. Лайкерт делит руководителей на тех, кто ориентирован на работу и тех, кто ориентирован на человека. Руководитель, ориентированный на работу, заботится о том, чтобы спроектировать задачу на максимальную производительность и разработать систему вознаграждений для стимулирования желания работать усерднее. Руководитель, ориентированный на человека, старается оказывать влияние путем улучшения человеческих отношений. Лайкерт предложил континуум четырех систем (стилей) лидерства: от эксплуататорско-авторитарного до демократичного стиля, того, что позволяет подчиненным участвовать в принятии решений.

6. Группа в Университете штата Огайо разработала двумерную модель поведения руководителя. Исследователи классифицировали руководителей по уровню внимания к подчиненным и к структуре, считая, что самое эффективное — это сочетание оба аспекта. На основе этой концепции Блэйк и Моутон применили управленческую решетку. Они обнаружили, что самым эффективным «лидером команды» будет тот, в чьем стиле проявлялась большая забота о людях и не меньшая — о производительности.

7. Четыре ситуативных модели руководства повлияли на развитие теории лидерства. Ситуативная модель Фидлера рассматривает три переменных: отношения между руководителем и членом группы, структура задачи и должностные полномочия. Подход «путь-цель» Митчела и Хауса исходит из того, что руководитель мог сделать и сделал для облегчения пути или средств, с помощью которых подчиненные достигают цели. В рамках модели жизненного цикла руководителя Херси и Бланшара утверждается, что наиболее эффективный стиль руководства всегда разный — в зависимости от зрелости исполнителей. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона основана на пяти видах поведения и семи потенциальных ситуациях. Хотя ни одна из этих теорий не получила полного подтверждения в исследованиях, убеждение, что руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации, не вызывает сомнений. Не существует какого-то одного оптимального стиля лидерства.

9. Ситуационный подход к лидерству выявляет несколько способов повышения эффективности руководства; например, переформирование групп, чтобы добиться психологической совместимости с личностью руководителя, перепроектирование задачи или модификация должностных полномочий. Сейчас стало ясно, что самым эффективным стилем в сегодняшнем быстро меняющемся мире является стиль адаптивный, или то, что Арджирис назвал стилем, ориентированным на реальность.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ (Решение проблемных ситуаций)

Задание 1

Всегда ли демократический, ориентированный на человека стиль руководства оказывается эффективным? (Дать характеристику стилю управления и уровням «зрелости» подчиненных. Указать взаимозависимость этих характеристик)

Задание 2

Определите тип общения руководителя с подчиненными, если они обладают следующими характеристиками:

- а). не могут выполнить работу и не хотят брать ответственность;
- б). хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу;
- в). могут выполнить работу, но не хотят;
- г). могут и хотят выполнить работу

(Обоснуйте ваши действия по отношению к названным подчиненным. Действия должны включать: 1). формирование задачи; 2). разъяснение выполнения; 3). контроль)

Задание 3

Какой из стилей руководства позволит оптимально и быстро решить возникшие трудности в отношении между сотрудниками? Почему?

ТЕСТ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Если подчиненный убежден в том, что руководитель может помешать удовлетворению какой-либо потребности, то руководитель использует следующую форму власти:
 - а). власть, основанную на принуждении;
 - б). традиционную власть;
 - в). эталонную власть;

2. Демократическое руководство характеризуется:
 - а). разделением власти и участием работников в управлении;
 - б). невмешательством руководства в процесс принятия решений;
 - в). высокой степенью единоличной власти руководителя;

3. Если подчиненный выполняет распоряжения руководителя, т.к. верит в него и в ценность его знаний, то руководитель использует следующую форму власти:
 - а). экспертную;
 - б) эталонную;
 - в). традиционную

4. Авторитарное руководство характеризуется:
 - а). разделением властей и участием работников в управлении;
 - б). невмешательством руководителя в процесс принятия решений;
 - в). высокой степенью единоличной власти руководителя;

5. Согласно теории «Х» Д. Мак-Грегора:
 - а). если условия благоприятные, то люди будут стремиться взять на себя ответственность за работу;
 - б). люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;

- в). подчиненные готовы к сотрудничеству с администрацией предприятия;
6. Теория, разработана Р. Блейком и Дж. Моутоном, называется:
- управленческая модель;
 - управленческая структура;
 - управленческая решетка;
7. Стили руководства – это:
- наиболее привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным;
 - система разработанных норм взаимоотношений между руководителем и подчиненным;
 - порядок введения изменений;
8. Выделяют следующие уровни зрелости подчиненных:
- низкий, приемлемый, средний, высокий
 - низкий, средний, высокий;
 - низкий, средний, выше среднего, высокий;
9. Средний уровень зрелости предполагает, что:
- подчиненные хотят принять ответственность, но еще не способны выполнить задачу самостоятельно;
 - подчиненные могут выполнить задачу, но не хотят нести ответственность;
 - подчиненные способны выполнить задачу и готовы нести ответственность;
10. Приемлемый уровень зрелости подчиненных:
- означает, что подчиненные способны выполнить самостоятельно работу, но не хотят нести ответственность;
 - означает, что подчиненные еще не способны выполнить работу самостоятельно, хотя готовы принимать на себя ответственность;
 - вообще не существует;
11. Преимуществом демократического стиля руководства является:
- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
 - обеспечение четкости и оперативности управления;
 - стимулирование инициативы подчиненных;
12. Недостатком авторитарного руководства является:
- затраты времени на принятие решений на согласования;
 - громоздкая система контроля;
 - отсутствие должного контроля со стороны руководства;
13. В «управленческой решетке» Р. Блейка и Дж. Моутонна точка 1.9 соответствует:
- стилю жесткого администрирования;
 - либеральному стилю руководства;
 - такой точки в «управленческой решетке» не существует;
14. Наиболее эффективным считается управление, соответствующее точке:
- 5.5;
 - 1.1;
 - 9.9;
15. Наиболее эффективным является:

- а). авторитарное руководство;
- б). адаптивное руководство;
- в). демократическое руководство;

16. Возможность влиять, воздействовать на ситуацию или поведение других людей, называется:

- а). влиянием;
- б). властью;
- в). руководством;

17. Согласно теории «У» Д. Мак-Грегора:

- а). если люди осознали цели, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- б). чтобы заставить людей трудиться, необходимы принуждение, контроль и угроза наказания;
- в). люди боятся ответственности;

18. минимальное участие руководства, отсутствие порицания и похвалы, формальный тон характеризуют:

- а). адаптивное руководство;
- б). либеральное руководство;
- в). демократическое руководство;

19. Авторитарный стиль уместен, если:

- а). необходимо принять решение в кратчайшие сроки;
- б). необходимо повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- в). предприятие заинтересовано в инициативных и творческих работниках;

20. точка в «управленческой решетке» соответствующая наиболее редко встречающейся модели поведения руководителя:

- а). 1.1;
- б). 5.5;
- в). 9.9;

Тема: «КОНФЛИКТ. СТРЕСС. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ»

Конфликт – это столкновение взглядов, интересов, отсутствие согласия между участниками обмена мнениями.

В конфликте каждая сторона старается отстоять свое мнение

Конфликт может быть *функциональными* и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть *дисфункциональным* и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно *им управляют*. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

Типы конфликта

Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не соответствует определению, данному нами выше. Однако, его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм — *ролевой* конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. *Например*, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать — как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. *Вывод:* Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. *Например*, женщина-руководитель давно планировала в субботу и воскресенье поехать отдохнуть с семьей, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться во что бы то ни стало.

Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. *Например*, два художника работают над одной и той же рекламой, но имеют разные точки зрения относительно способа ее подачи. Каждый старается убедить директора принять его точку зрения. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. *Например*, кто-то захочет заработать побольше, то

ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. *Например*, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар — изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты (рис.). Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. *Например*, было обнаружено, что работники сообща решили работать ниже норм, установленных руководством. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией. Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом.

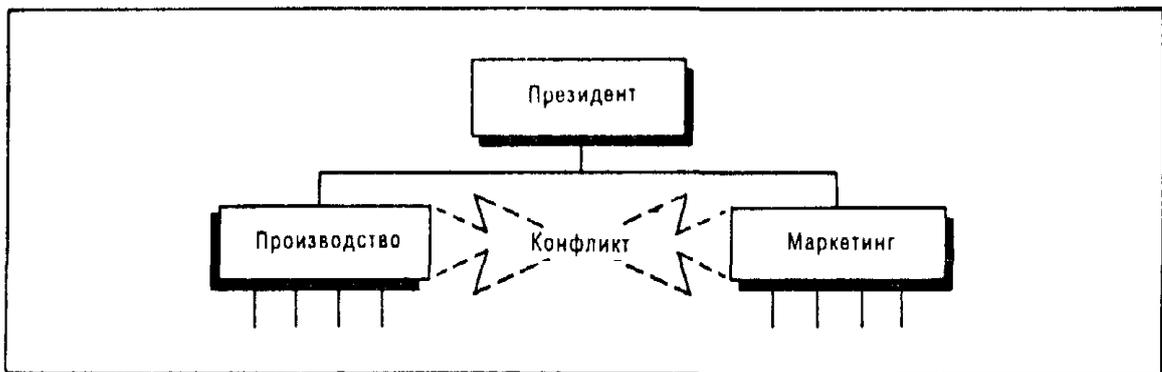


Рис. Межгрупповой конфликт.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. *Например*, отдел сбыта, как правило, ориентирован на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности. Дневная смена медицинского персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо ухаживает за больными. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

По направленности конфликты делятся на:

1. горизонтальные – задействованы лица, не находящиеся в подчиненном отношении
2. вертикальные – участвуют лица, находящиеся в подчинении друг у друга;
3. смешанные – представлены вертикальной и горизонтальной составляющими;

Причины конфликтов

1. ограниченность ресурсов (материальных, трудовых, финансовых);
2. взаимозависимость задач (работа одного сотрудника зависит от работы другого или целого коллектива. Матричная и функциональная структуры управления предприятием в силу специфики своей организации увеличивают вероятность конфликтов, поскольку с одной стороны нарушается основополагающий принцип единоначалия, а с другой – функциональная служба в первую очередь стремится решать собственные проблемы.
3. различие в целях (в организационных структурах по мере их роста и развития наблюдается процесс специализации. В результате прежние структурные подразделения делятся на более мелкие специализированные единицы. Это увеличивает вероятность конфликта, т.к. такие структуры сами формулируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, нежели выполнению целей всей организации.
4. различие в представлениях и ценностях (человек берет во внимание те обстоятельства, которые благоприятны для его личных потребностей или для коллектива, в котором он трудится. Поэтому имеются многочисленные примеры, когда различия в представлениях и ценностях явились причиной конфликта. Иметь право – не значит делать!
5. различие в манере поведения и жизненном опыте (Встречаются люди агрессивные, авторитарные, равнодушные. Различие в жизненном опыте, уровне образования, стаже, опыте увеличивают возможность возникновения конфликта.)
6. неудовлетворительные коммуникации (информационные перегрузки; плохая обратная связь, искажение сообщений; недостаточно четкие критерии чего-либо; нечеткие должностные инструкции)

Модель процесса конфликта

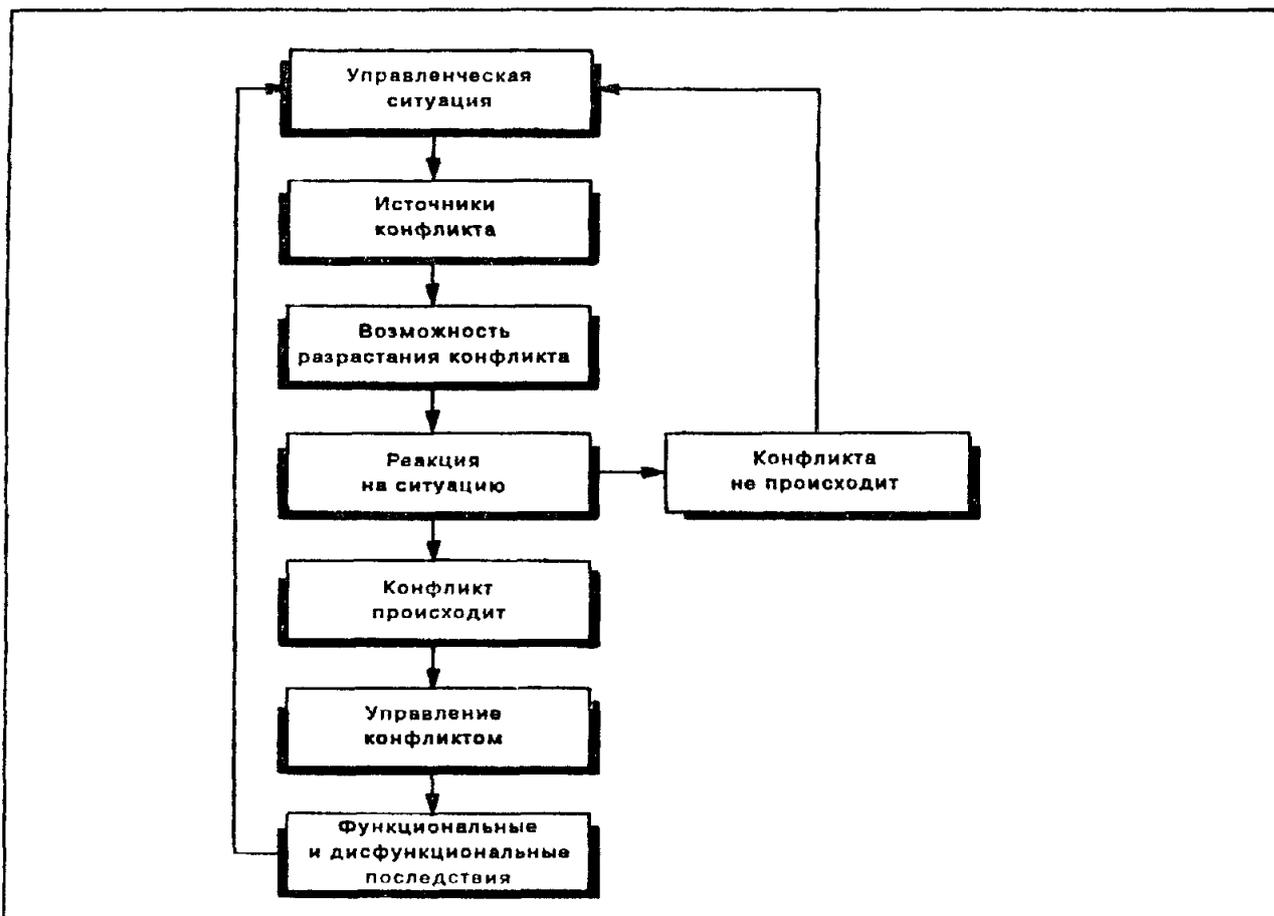


Рис. Модель конфликта как процесса.

Следующая стадия конфликта как процесса — это управление им. Насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранил причины конфликтов или создаст их.

Последствия конфликтов:

1. позитивные последствия (*функциональные*)
 - 1.1 повышение заинтересованности в решении проблем предприятия;
 - 1.2 стремление к сотрудничеству;
 - 1.3 повышение качества принятия решения;
 - 1.4 создание дополнительных возможностей для обсуждения актуальных проблем до начала работы
2. негативные последствия (*дисфункциональные*)
 - 2.1 снижение производительности труда, неудовлетворенность работой. рост текучести кадров;
 - 2.2 увеличение враждебности между конфликтующими сторонами;
 - 2.3 прекращение взаимодействия решений между участниками конфликта
 - 2.4 придание большого значения победе в конфликте. Нежели решению реальных проблем

Разрешение конфликта возможно на *двух уровнях*:

1. *частичное*, когда исключается только конфликтное поведение, но не устраняются глубинные психологические причины;
2. *полное*, когда конфликт разрешается и на уровне реального поведения, и на психологическом (эмоциональном) уровне

Имеется 7 этапов поиска путей взаимодействия:

1. признание наличия конфликта;
2. договоренность о процедуре разрешения конфликта (где, кем, когда);
3. определение границ конфликта;
4. проверка возможных вариантов разрешения конфликта («мозговая атака»);
5. приход к соглашению;
6. воплощение плана в жизнь;
7. оценка принятого решения

Варианты решения конфликтов

1. *самооборона* - Это состояние защиты собственного «Я». Но вариант не учитывает интересы других людей.

Варианты самообороны:

- 1.1 *ослабление* (обвиняемый просто успокаивает другую сторону, смягчая гнев)
 - 1.2 *уклонение* (трусость; обвиняемая сторона ссылается на то, что сейчас не время и не место для разбирательства. Человек стремится не вступать в конфликт, делая вид, что ничего не произошло)
 - 1.3 *капитуляция* (это подчинение силе и авторитету оппонента. В основе лежит страх потерпеть неудачу поражение; остаться в одиночестве; испортить отношения. Работник подчиняется руководителю, а за его спиной его же критикует);
 - 1.4 *доминирование* (к нему прибегает инициатор конфликта, навязывая свою волю, заставляя принять собственную позицию любой ценой. Главные движущие силы – стремление к власти и самоутверждение. Хотя доминирование приносит самые быстрые плоды: инициатор конфликта быстро добивается своего, - исход конфликта м.б. самый неблагоприятный.)
2. *сотрудничество* - открытое, откровенное обсуждение проблем, когда конфликтующие стороны выдвигают аргументы и ищут решение, которое может удовлетворить обе стороны.

Различают два типа сотрудничества

- 2.1 *компромисс* (объединение конфликтующих сторон путем принятия (до определенной степени) точки зрения оппонента. Компромисс, найденный в полемике и принятый добровольно двумя сторонами, устойчив. Компромисс высоко ценится в менеджменте)
- 2.2 *взаимодействие* (решение проблемы по существу. Это существенный шаг по сравнению с компромиссом. Тот, Кто пользуется таким типом сотрудничества, ищет оптимальный вариант решения конфликтной ситуации, а не старается добиться своей цели за счет других. Конфликтующие стороны стремятся к установлению общих целей для всех участников, сближению точек зрения и интересов, получению обоюдных выгод на прочной основе.

Таблица Методика разрешения конфликта через решение проблемы

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Рис. иллюстрирует соответствующую применимость различных стилей разрешения конфликта

Что такое стресс

Стресс - (от англ. stress- напряжение) – состояние напряжения, возникающее под влиянием различных неблагоприятных факторов.

Тот тип *стресса*, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к межличностным отношениям.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума.

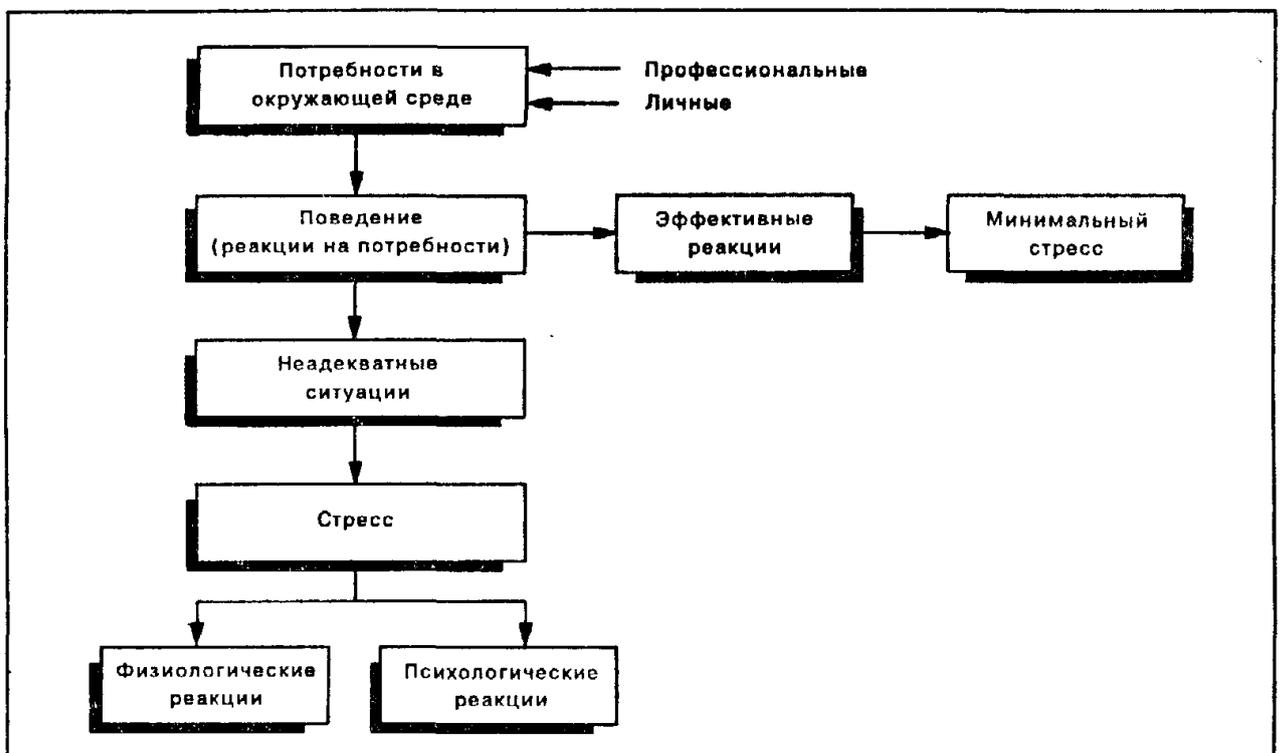


Рис. Модель стрессовой реакции.

Причины стресса

Организационные факторы. Широко распространенной, понятной причиной стресса в организациях является перегрузка или напротив слишком малая рабочая нагрузка, — задание, которое следует завершить за конкретный период времени. Вторым фактором является конфликт ролей. Конфликт ролей возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. *Например*, продавец может получить указание немедленно реагировать на просьбы клиентов, но, когда его видят разговаривающим с клиентом, то говорят, чтобы он не забывал заполнять полки товаром. Конфликт ролей может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия. Два руководителя в служебной иерархии могут дать работнику противоречивые задания. *Например*, директор завода может потребовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции, в то время как начальник отдела технического контроля требует соблюдения стандартов качества. Конфликт ролей может появиться также в результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации. В этой ситуации индивидум может почувствовать напряжение и беспокойство, потому что хочет быть принятым группой, с одной стороны, и соблюдать требования руководства — с другой.

Третий фактор — это неопределенность ролей. Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны. Люди должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства — что они должны делать, как они должны это делать и как их после этого будут оценивать.

Четвертый фактор — неинтересная работа. *Например*, обследование 2000 рабочих-мужчин 23 профессий показало, что индивидумы, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой.

Личностные факторы. Работа представляет собой основной аспект жизни большинства людей, но, несомненно, каждый участвует во многих видах деятельности, не связанной с организацией. Эти частные события также будут потенциальной причиной стресса, что может привести к пониженным результатам работы. В табл. представлена шкала, где отмечено относительное значение стресса, вызванного широко распространенными жизненными событиями.

По мнению специалистов, по своему отношению к работе в стрессовой обстановке люди делятся на три основных типа:

1. бессильные – при малейших признаках напряжения становятся беспомощными, раздражая окружающих;
2. беспокойные – начинают без толку суетиться, хватаются за все подряд, бросают начатое дело, страшно нервничают;
3. хладнокровные – идеально подходят для авральной работы. т.к. стресс мобилизует их волю, заставляет принимать быстрые решения и действовать. Но даже такие работники не могут работать в режиме такого сверхнапряжения постоянно. Непланомерный режим работы чреват появлением стресса и, как следствие, депрессией и физическим истощением людей

В условиях, когда работу все же необходимо завершить, менеджер должен активно мотивировать своих подчиненных. К каждому из вышеперечисленных выше типов людей надо подобрать соответствующий вариант мотивации: успех, моральное, материальное поощрение

Среди методов борьбы со «стрессорами» высшее руководство фирм и руководители среднего звена в наибольшей степени используют:

1. делегирование полномочий;
2. анализ стрессовых ситуаций;
3. установку ежедневных целей и приоритетов выполнения заданий;
4. выявление причин, приводящих к стрессу;
5. общение с коллегами, другими работниками, посетителями;
6. беседы по телефону с приятелями и встречи с друзьями (вне работы);
7. физические оздоровительные занятия (вне работы);
8. переключение на активный отдых (вне работы);
9. следование оптимально избранному распорядку дня (дома и на работе);
10. самоустранение от стрессовых ситуаций (временный отпуск, перерыв на работе)

Менеджер должен уметь преодолевать не только стрессовые, но фрустративные состояния, вырабатывая к ним иммунитет.

Фрустрация – психологическое состояние дискомфорта, вызываемое непреодолимыми трудностями на пути достижения цели. Это переживание срыва, надежд, неудачи.

Человек может вести себя агрессивно, высказывать недовольство, усматривает «злой умысел» в сложившейся ситуации. Предрасполагают к фрустрации такие качества личности, как доверчивость, импульсивность, тревожность, неорганизованность, рискованность.

Нужно использовать разные способы психологической самозащиты, выбираемые индивидуально:

- позитивная трактовка даже худшего;
- ориентация на лучшее;
- самоутешение в сравнении дух зол («хорошо, что не хуже»);
- самоуспокоение в сравнении с тем, что было («Худшее уже позади»)

Конструктивным способом выхода из состояния фрустрации является «перебор», анализ различных средств в достижении цели.

Таблица Сопоставление стрессового и низкострессового стилей жизни

<i>Стрессовый стиль жизни</i>	<i>Нестрессовый стиль жизни</i>
Испытывает хронический неослабевающий стресс	Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности
Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций	Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться
Тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругой, любовницей, боссом, сотрудниками)	Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает низкострессовые отношения взаимного уважения; тщательно выбирает друзей и завязывает
Участвует в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе	Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает подлинное вознаграждение

<p>Испытывает постоянную нехватку времени; слишком много нужно сделать за данный отрезок времени</p> <p>Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий</p> <p>Обладает пагубными для здоровья привычками (например, в питании, курит, выпивает, испытывает недостаток физических упражнений, в плохой физической форме)</p> <p>Поглощен одним видом жизненной деятельности (например, работой, общественной деятельностью, зарабатыванием денег, одиночеством или физической деятельностью)</p> <p>Считает, что трудно просто «хорошо провести время», расслабиться и насладиться какой-нибудь кратковременной работой</p> <p>Воспринимает отношения между полами как неприятные, неблагоприятные или общественно «запрограммированные» (например, путем интриг, стремления «заманить»)</p> <p>Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство юмора</p> <p>Соглашается с выполнением угнетающих неблагоприятных социальных ролей</p> <p>Воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно; страдает молча</p>	<p>Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравниваются периодами «передышки»</p> <p>Уравнивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться</p> <p>Сохраняет хорошую физическую форму, хорошо питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет</p> <p>Вкладывает энергию в различные виды деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения (например, в работу, общественную деятельность, отдых, уединение, культурные мероприятия, семью и близких знакомых)</p> <p>Находит удовольствие в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное поведение</p> <p>Наслаждается полной и кипучей жизнью, прямо выражая свой «аппетит»</p> <p>Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо</p> <p>Проводит жизнь, относительно свободную от ролей; способен выражать естественные потребности, желания и чувства без оправдания</p> <p>Настойчиво пытается изменить по возможности напряженные ситуации; пересматривает невозможные для выполнения сроки; избегает ненужных напряженных ситуаций; эффективно распределяет время</p>
--	--

Резюме

1. Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое. Конфликт может иметь место между индивидуумами, между индивидуумами и группами и между группами.

2. Потенциальные причины конфликта — совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятии и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохая коммуникация. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если эти ситуации связаны с минимальными личными потерями или угрозами.

3. К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия, например более углубленная работа над поиском решений, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем.

4. Имеется пять стилей разрешения конфликтов. *Уклонение* представляет уход от конфликта. *Сглаживание* — такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться. *Принуждение* — применение законной власти или давления с целью навязать свою точку зрения. *Компромисс*, уступка до некоторой степени другой точке зрения, является эффективной мерой, но может не привести к оптимальному решению. *Решение проблем*, стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразия мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновением этих взглядов для того, чтобы найти решение, приемлемое для обеих сторон.

10. Организационное развитие представляет собой долгосрочную работу по совершенствованию способности организации обновить себя, по решению проблем и реагированию на перемены. При этом особо выделяется более эффективное управление культурой организации, особенно в формальных рабочих группах, применение методики науки о поведении и привлечение агента изменений. Меры ОР представляют деятельность, направленную на улучшение функционирования организации. Они включают диагностические меры, обратную связь, образование и повышение квалификации, структурные перемены, консультации по организационным процессам, формирование групп и межгрупповую деятельность.

11 Чрезмерный стресс может быть вызван слишком большим или слишком маленьким объемом работы, конфликтом ролей, неопределенностью ролен, скукой, физическими факторами и различными событиями личного характера.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 1 Шкала оценок социальной адаптации

Указания: отметьте каждое событие в вашей жизни, имевшее место в предыдущем году. Сложите полученные баллы. Сумма в 150 или менее баллов означает относительно небольшое количество перемен в жизни и низкую восприимчивость к нарушениям здоровья, вызываемым стрессом в последующие два года. Сумма выше 300 увеличивает эти шансы почти до 80% в соответствии со статистической моделью прогнозирования Холмса — Раэ.

№пп	Жизненное событие	Среднее значение
-----	-------------------	------------------

1.	Смерть супруга (или супруги)	100
2.	Развод	73
3.	Раздельное жительство супругов по приговору суда	65
4.	Содержание в тюрьме или ином исправительном заведении	63
5.	Смерть близкого родственника	63
6.	Серьезное телесное повреждение или болезнь	53
7.	Вступление в брак	50
8.	Увольнение с работы	47
9.	Восстановление отношений с супругом (с супругой)	45
10.	Уход на пенсию	45
11.	Крупные перемены в здоровье или поведении члена семьи	44
12.	Беременность	40
13.	Бытовые затруднения	39
14.	Появление нового члена семьи (например, рождение, усыновление, приезд старшего родственника и т.п.)	39
15.	Крупная перестройка в бизнесе (например, слияние, реорганизация,	39
16.	банкротство и т.д.)	38
17.	Крупные изменения финансового положения (например, стало гораздо хуже или гораздо лучше, чем обычно)	37
18.	Смерть близкого друга	36
19.	Переход на совершенно иной вид работы	35
20.	Резкое изменение количества споров с супругой (например, их стало больше или меньше, чем обычно, по поводу воспитания детей, личных привычек и	31
21.	т.д.)	30
22.	Получение закладной на сумму более 10 тыс. долл. (например, покупка дома, фирмы и т.д.)	29
23.	Потеря права выкупа закладной или погашения ссуды	29
24.	Крупные перемены в служебном положении на работе (повышение,	29
25.	понижение, переход на аналогичную должность)	28
26.	Уход сына или дочери из дома (например, вступление в брак, поступление в	26
27.	колледж и т.д.)	26
28.	Натянутые отношения с родней мужа или жены	25
29.	Выдающиеся личные достижения	24
30.	Начало и прекращение женой работы вне дома	23
31.	Начало или прекращение официального образования	23
32.	Резкие изменения жизненных условий (например, постройка нового дома,	20
33.	перестройка, ухудшение жилища или ближайшего района)	20
34.	Пересмотр личных привычек (одежды, манер, связей и т.д.)	20
35.	Трудные отношения с боссом	19
36.	Серьезные изменения времени работы	19
37.	Изменение местожительства	18
38.	Переход в новую школу	18
39.	Крупные изменения в обычном типе и продолжительности отдыха	17
40.	Резкие изменения в религиозной активности (например, значительно больше или значительно меньше, чем обычно)	17
41.	Резкие изменения в общественной активности (например, посещение клубов, дансингов, кинотеатров, знакомых, и т.д.)	16
42.	Получение закладной или ссуды менее 10 тыс. долл. (например, покупка автомобиля, телевизора, холодильника и т.д.)	15
43.	Серьезные изменения в привычках сна (значительно больше или значительно меньше сна, изменение времени сна)	15
44.	Резкое изменение числа встреч членов семьи (например, значительно больше или значительно меньше, чем обычно)	13
45.	Резкое изменение привычек приема пищи (значительно большее или значительно меньшее количество или совсем другие часы приема пищи или окружение)	11

Задание 2 Ситуация «Перемены в «Бэнк оф Америка»

Разработайте систему ценностей, которая поможет компании вернуть доверие клиентов

«Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 60-х и 70-х годов «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущих прибылей.

2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.

3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.

4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено и чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании.

- *Вариант решения ситуации:*

а). Прежде всего» руководству необходимо установить собственную систему ценностей, включающую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента, 2) извлеки максимум из применения современной технологии и 3) плати и вознаграждай за результаты труда.

б). Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, необходимо с новыми ценностями сотрудников ознакомить, используя существующую структуру управления.

в). Глава фирмы должен познакомить руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании.

г). В организации создать курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы.

д). Затем опытные линейные руководители должны будут вести эти курсы для других линейных руководителей.

е). Компания также должна уделить внимание символике организационных перемен. Можно придумать значок с каким-либо изображением в качестве отличительного знака

для тех сотрудников на всех организационных уровнях во всем мире, которые являются носителями стержневых ценностей компании.

Вопросы

1. Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?

2. Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задача, технология и люди) были изменены в результате мероприятий, описанных в примере?

3. Обсудите метод участия сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.

Задание 3

Прочтите утверждения, отметьте неверные и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы сопровождайте примерами.

- а). причиной конфликта может быть ограниченность ресурсов предприятия;
- б). в организации конфликты неизбежны, поэтому необходимо научиться управлять ими;
- в). Всякий конфликт представляет собой процесс;
- г). Эффективный менеджер избегает конфликта;
- д). Последствия конфликта дисфункциональны для организации;
- е). Любой конфликт отнимает время как руководителя, так и работников;
- ж). Производственные конфликты являются наиболее распространенными;
- з). Для начала конфликта необходим инцидент;
- и). перевод на другую работу – пример педагогического способа управления конфликтами;
- к). Конфликты в организации напрямую зависят от наличия неформальной группы;
- л). Уклонение – один из стилей решения конфликта;

ТЕСТ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. В настоящее время отношение к конфликтам:
 - а). негативное;
 - б). положительное;
 - в). конфликт – это естественное явление, которым необходимо управлять
2. К какому способу управления конфликтом можно отнести убеждение?
 - а). педагогическому;
 - б). административному;
 - в). психологическому;
3. Насколько совместимы понятия «этика» и «бизнес»:
 - а). вообще несовместимы, поскольку любой бизнес организуется для получения прибыли, а этика апеллирует к бескорыстности;
 - б). формально совместимы, когда бизнесмены желают выглядеть в глазах общественности порядочно;
 - в). совместимы, поскольку соблюдение организацией некоторых этических норм в мире бизнеса способствует завоеванию положительной репутации;
4. Компромисс – это стиль разрешения конфликтов, который заключается в том, что:
 - а). стороны идут на взаимные уступки друг другу;
 - б). при принятии решения партнеры могут оказывать друг на друга давление, принуждение;

- в). одна из сторон стремится любым путем выйти из конфликтной ситуации;
5. Какой тип темперамента характеризуется следующими чертами: высокая эмоциональность, чувствительность, ранимость, вдумчивость, заниженная самооценка?
- сангвиник;
 - меланхолик;
 - флегматик;
6. Если человек старается не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями, то этот стиль называется:
- уклонение;
 - принуждение;
 - компромисс;
7. Каково основное понимание конфликта?
- это негативное явление в организации, свидетельствующее о слабости руководителя;
 - это позитивное явление, дающее понять проблему со всех сторон;
 - Это естественное явление, которое может иметь как функциональные, так и дисфункциональные последствия;
1. Если конфликтная ситуация преобразуется таким образом, что стороны вынуждены прекратить конфликтные действия, но у них сохраняется стремление достичь первоначальных целей, то конфликт:
- разрешен;
 - не разрешен;
 - разрешен частично;
2. Просьба относится к:
- административному способу управления конфликтами;
 - социально-психологическому;
 - педагогическому;
- 10.Науке известны следующие виды конфликтов:
- организационный, производственный, межличностный;
 - организационный, внутриличностный, межличностный, межгрупповой;
 - организационный, производственный, межличностный, внутриличностный;
- 11.Фрустрация – это:
- состояние дискомфорта, вызываемое непреодолимыми трудностями на пути к достижению цели;
 - состояние озлобленности, повышенной конфликтности в коллективе;
 - изучение уровня конфликтности в коллективе;
12. Стресс является результатом:
- отрицательных событий в личной жизни;
 - отрицательных событий в личной жизни, в организации;
 - отрицательных и положительных событий в личной жизни, в организации;
- 13.Какого стиля разрешения конфликта не существует:
- уклонение;
 - прекращение;

в). сглаживание;

14. Уклонение – стиль разрешения конфликтной ситуации, при котором:

- а). человек стремится уйти от конфликта, т.к. есть более важные проблемы на данный момент времени;
- б). участники конфликта идут на взаимные уступки;
- в). один из участников конфликта игнорирует проблему, не придает ей значение;

15. Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта в организации:

- а). компромисс;
- б). принуждение;
- в). решение проблемы;

16. Существуют следующие способы управления конфликтом:

- а). межличностные и организационные;
- б). организационные и структурные;
- в). структурные и межличностные;

17. Производственный конфликт в основном возникает из-за:

- а). нечеткого разделения функций, несоответствия норм;
- б). низкого уровня организации труда, низкой квалификации работников;
- в). несовпадения ценностей, личной неприязни;

18. Если убеждения, ценности коллеги по работе вызывают чувство раздражения.

Возмущения, неприятии, то :

- а). следует ему об этом сказать, пусть пересмотрит свою позицию;
- б). следует исключить общение с ним;
- в). следует вспомнить, что не существует идеальных людей, проявлять сдержанность, т.к. раздражение не может быть основой конструктивного сотрудничества;

19. К межличностному конфликту не относится:

- а). межгрупповой конфликт;
- б). внутриличностный;
- в). конфликт между личностями

20. Симптомами стресса не являются:

- а). хроническое переживание, проблемы со сном;
- б). эмоциональная неустойчивость, нервозность;
- в). отзывчивость, инициативность;

21. Управление конфликтами – это умение в большей степени необходимо:

- а). менеджерам технического уровня;
- б). менеджерам управленческого уровня;
- в). менеджерам институционального уровня;

ГЛОССАРИЙ

Авторитарный стиль управления – стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких-либо возражений со стороны подчиненного

Административные методы управления – прямое воздействие субъекта управления на объект управления на основе заключенных договоров, через административные приказы и распоряжения, положения, правила, нормативы и др. документы, регламентирующие деятельность подчиненных лиц, их четкую работу, надлежащую дисциплину и ответственность

Бизнесмен - это человек, который «делает» деньги, владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход; деловой человек, у которого нет подчиненных, или крупный собственник, который может не занимать никакой постоянной должности в корпорации, однако является владельцем ее акций;

Вертикальное разделение труда в организации – отделение управленческой работы от всей остальной (неуправленческой). Вертикальное разделение труда создает уровни управления

Взаимосвязь внутренних переменных – ситуационные факторы внутри организации (цели, структура, задачи, технология, люди)

Взаимосвязь факторов внешней среды – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы

Власть, основанная на вознаграждении – влияние, основанное на ожидании подчиненными вознаграждения от руководителя

Власть, основанная на принуждении – влияние, основанное на страхе наказания

Экспертная власть – объект верит, что субъект обладает специальными знаниями и навыками, которые позволяют удовлетворить потребности объектов власти и организации в целом

Эталонная власть – в основе данного вида власти лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с некой харизматической личностью.

Законная власть - руководитель имеет законную власть, которой его наделяет предприятие. Объект власти верит, что субъект власти имеет право отдавать приказания и что долг объекта – подчиняться

- **Субъект власти** – тот, кто отдает распоряжения, имея соответствующие основания и средства. Субъект определяет содержание властного взаимодействия через распоряжения. В них предписывается поведение объекта власти, указываются или подразумеваются санкции, которые влекут за собой выполнение или невыполнение распоряжений
- **Объект власти** – исполнитель распоряжений. Власть есть двустороннее взаимодействие ее субъекта и объекта. Она невозможна без подчинения объекта. Если такого подчинения нет, то нет и власти

Влияние – поведение одного человека, вносящее изменение в поведение других

Неформальные отношения – отношения, возникающие под влиянием процессов роста профессионализма и информатизации, происходящих в обществе и в самой организации. Это отношения самоорганизации, обеспечивающие функционирование и развитие организации, в рамках которой они складываются

Внешняя среда – совокупность факторов окружающей среды, воздействующих на организацию

Внутренние переменные – ситуационные факторы внутри организации

Горизонтальное разделение труда в организации – разделение всей работы на составляющие компоненты

Группа – совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом и осознающих свою принадлежность к данной совокупности

Делегирование – передача задач и полномочий лицу, принимающему на себя ответственность за их выполнение

Демократический стиль руководства – совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников организации к процессу подготовки принятия решения

Дерево целей – графическое представление взаимосвязи и соподчинения целей организации

Единоначалие – передача всех административных полномочий одному руководителю и ответственность всех подчиненных только перед ним

Задача – предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки

Закономерности управления – объективно существующие и систематически повторяющиеся взаимосвязи и взаимозависимости между отдельными процессами и явлениями в управлении

Искусство менеджмента – умение применять теорию менеджмента, использовать накопленный опыт, творчески управлять организацией

Интеллект – это умственная деятельность, накопленные знания

Интеллектуальный капитал – это не только наличие накопленных знаний, способность к умственной деятельности, но и способность получать доход путем коммерческого использования интеллекта

Информация – это совокупность сведений о состоянии и изменении объекта управления (управляемой части системы) и субъекта управления (управляющей части системы), а также внешней среды, которая уменьшает степень неопределенности знаний о конкретной объекте

Информатизация – есть организационный социально-экономический и научно-технический процесс создания оптимальных условий для удовлетворения информационных потребностей и реализации прав граждан, органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций, общественных объединений на основе формирования и использования информационных ресурсов.

Имидж – собирательный образ (совокупность впечатлений), складывающийся в сознании людей и связанный с конкретными представлениями

Инновационный менеджмент - (использование новшеств- инноваций в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного и иного характера. Объекты – научные исследования и разработки, производство техники, товаров и услуг, сферу капитального строительства и др.

Кадровый менеджмент - или менеджмент персонала (включает вопросы обобщения и реализации таких вопросов как адаптация человека к внутренним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации; управление персоналом: разработка кадровой политики, подбор, обучение персонала, мотивация, оценка качества подбора персонала);

Квалификация – уровень профессиональной подготовки специалиста для решения определенного класса производственных задач. Перечень задач, к решению которых д.б. готов специалист, находится в Квалификационных справочниках.

Канал – средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю

Комитет – группа внутри организации которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. При этом комитет может быть временной группой, созданной для анализа и разрешения конкретной ситуации, так и

существовать на постоянной основе, например: рабочая группа в матричной организационной структуре или совет директоров предприятия

Коммуникативная компетентность – знание закономерностей процесса общения и умение общаться с людьми, вступать в контакт, быстро адаптироваться к новым условиям

Коммуникации – процесс обмена информацией в организации

Коммуникационная сеть – соединение определенным образом участников процесса с помощью информационных потоков

Консенсус – это согласование всех спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений в процессе обсуждений и консультаций

Контроль – процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности; процесс обеспечения достижения организацией своих целей

Предварительный контроль – осуществляется до фактического начала работ, его объектами являются основные ресурсы организации: человеческие, материально-технические, финансовые, информационные и др.

Текущий контроль – осуществляется по ходу выполнения работ. На всех этапах. Объектом текущего контроля могут быть как результаты работ, так и возможные отклонения заданных параметров при осуществлении плана и причины отклонений

Итоговый или заключительный контроль – осуществляется после выполнения работы. Объектом контроля является качество и количество произведенных организацией товаров и услуг

Конфликт – разногласия, столкновение взглядов, позиций, интересов между сторонами или группами

Компромисс – стиль разрешения конфликтной ситуации, при котором стороны идут на взаимные уступки

Квалификационная характеристика – краткое изложение основных задач, прав, обязанностей и навыков, которые должны быть присущи исполнителю определенной должности

Квалификация – уровень профессиональной подготовки специалиста для решения определенного класса производственных задач. Перечень задач, к решению которых д.б. готов специалист, находится в Квалификационных справочниках.

Либеральный стиль руководства – стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им достаточную самостоятельность

Лидер – человек, способный воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу

Линейная структура управления – иерархическая система линейных руководителей, каждый из которых осуществляет единоличное управление подчиненными ему руководителями нижестоящей ступени, выполняя все функции управления

Логистика – наука о планировании, контроле, управлении доставкой, складированием, перемещением материальных потоков в процессе доставки, переработки и доведения готовой продукции до потребителя

Матричная структура управления – тип организационной структуры, которая организуется путем совмещения структур двух типов: линейной и программно-целевой. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами. Создается на время реализации программы

Менеджер – наемный управляющий, занимающий в организации постоянную должность и наделенный правом принимать решения по определенным видам деятельности организации

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

Менеджмент – (management), управление, организация, система программно-целевого управления, перспективного и текущего планирования, организация производства и реализации продукции

Менеджмент - умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей

Методы менеджмента – совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных организацией целей

Методы решения проблем – это конкретные способы, с помощью которых м.б. решена проблема

1. *декомпозиция* (представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов);

2. *диагностика* – поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются первоочередным образом. Метод применяется при ограниченных ресурсах

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

Миссия – определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии, т.е. тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе - наиболее общая цель фирмы, смысл ее существования в мире бизнеса

Модель – один из вариантов изучаемого явления, процесса, отражающий существенные свойства анализируемого объекта с точки зрения исследования

Моделирование – исследование моделей для определения и характеристики реальных событий

Мотив – осознанное побуждение, обуславливающее действие для удовлетворения какой-либо потребности человека

Мотивация – позиция, предрасполагающая человека действовать целенаправленным образом; процесс побуждения себя и других людей к действиям, позволяющим достичь целей организации

Неопределенность внешней среды – функция имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенность в достоверности этой информации

Неформальная организация – спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели

Неформальный лидер – человек, способный влиять на людей и управлять ими

Общий менеджмент – как часть науки изучает законы и закономерности управления социально-экономическими процессами. Принципы, методы и функции управления

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

Организация – функция менеджмента, отражающая структуру предприятия и ее особенности

Одаренность – талант в определенной области, предрасположенность, потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы

Обратная связь – информация, поступающая от объекта к субъекту управления об исполнении команды и состоянии объекта и окружающей среды после исполнения команды

Объект управления – то, чем управляют (предприятие, организация, подразделение, группа людей)

Объект менеджмента – люди, их деятельность и многообразные отношения, возникающие между людьми в процессе труда и управления

Организационная структура управления – система организации подразделений аппарата управления, основанная на оптимальном разделении управленческого труда, отношениях подчиненности и функционального соответствия

Организационный менеджмент (в его рамках решаются задачи создания организации, формирования структуры и системы управления ею, разрабатываются инструкции)

Педагогический менеджмент – комплекс принципов, методов, организационных форм, технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития

Объект п.м. – образовательный процесс школ, колледжей вузов и др. ОУ

Продукт - информация

Орудия труда – слово, язык, речь

Результат – степень обученности, воспитанности и развития уч-ся.

Персонал – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми располагает предприятие на данный момент времени. Весь личный состав работающих в организации, имеет количественные и качественные характеристики. **Количественные характеристики** отражают численность людей в организации, **качественные** – существенные квалификационные (образование, знания, опыт, навыки), психофизиологические (способности сотрудника, состояние здоровья, тип нервной системы) и личностные (цели, потребности, интересы, мотивы) свойства сотрудников

План – это решение относительно системы мероприятий, предусматривающей порядок. Последовательность, сроки и средства выполнения этих мероприятий

Планирование – функция менеджмента; систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях

Предмет менеджмента – экономические механизмы. Организационные структуры. Маркетинг, информация, корпоративная культура и др. части системы управления

Предприниматель - человек, предпринимающий что-либо по собственной инициативе, действующий под свою ответственность, на свой страх и риск, рассчитывающий на собственные силы и средства;

Проблема – задача, ситуация, приносящая сложности в рабочий процесс, требующая изучения, анализа и своего разрешения

Профессия – род трудовой деятельности, требующий определенных знаний и умений.

Профессиональная мобильность – способность и готовность менять трудовую деятельность, быстро и качественно овладевать новыми технологиями, техникой, обязанностями. Движение специалиста из одной сферы в другую возможно при условии серьезной общепрофессиональной и специальной подготовки

Подвижность внешней среды – скорость, с которой в среде происходят изменения

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнения задания

Потребительский капитал – ситуация, когда интеллектуальный капитал превращается в деньги, приносит реальный доход

Потребность личности – переживание человеком нужды в чем-либо, вызывающее необходимость действовать определенным образом

Принципы менеджмента – основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций

Проблема – сложный вопрос, задача, требующая уяснения, изучения, оценки и разрешения

Производственный менеджмент - (оптимальная организация производственных процессов; производство востребованной П или У, внедрение инноваций, качество, надежность поставки)

Резюме – документ, представляющий собой краткое описание вашей карьеры и профессионально важных качеств. Резюме имеет рекламно-информационный характер и определенную последовательность пунктов

Решение – осмысление проблем и выбор альтернативы, направления действия для разрешения проблемы

Руководство (лидерство) – способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации

Рынок – сфера товарного обмена, которая предполагает наличие спроса и предложения; покупателей и продавцов

Специальность – род занятий в рамках одной профессии; узкая область приложения духовных и физических сил человека.

Специальный менеджмент – части общего менеджмента, которые рассматривают управление специальными ресурсами: людьми, производством, финансами, инновациями, информационным обеспечением, стратегиями, безопасностью, рисками и т.д.

Специализация – выделение из широкого профиля определенных знаний, более узких, необходимых для удовлетворения потребностей производства (оказания услуг).

Сложность внешней среды – число и разнообразие факторов, на которые организация вынуждена реагировать

Сотрудничество – совместное выполнение работы, совместное участие в решении проблемы или задачи

Социально-психологические методы управления – ориентированы на моральные интересы людей и связаны с самоутверждением и самовыражением человека в коллективе . с его стремлением получить моральное удовлетворение в труде

Социальные методы управления – конкретные способы и приемы воздействия на социальные процессы формирования и развития коллектива. К ним относятся: убеждение, социальное нормирование, социальное регулирование, моральное стимулирование, широкое регулирование руководителем работников, а также методы управления группами и индивидуально-личностным поведением

Психологические методы управления – способы, приемы воздействия на регулирование отношений между людьми посредством создания оптимального социально-психологического климата как проявление группового сознания в виде группового настроения, групповых мнений и суждений (это методы гуманизации труда, методы психологического побуждения, методы профотбора и обучения)

Статус личности – положение личности в группе, обществе

Стиль руководства – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей; формы и методы управления, используемые отдельной личностью

Стратегия – оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достигнуть глобальных и локальных целей фирмы

Стратегический менеджмент (ставятся долгосрочные цели организации, определяются основные пути их достижения, обеспечивая будущее организации.

цель: добиться роста прибыли посредством приобретения большего числа потребителей, клиентов, покупателей)

Стресс – состояние психической напряженности, которое возникает в ситуациях, когда человеку либо трудно предположить, что произойдет в дальнейшем, либо он сталкивается одновременно с таким большим количеством событий и информации, что не в состоянии оценить или принять решение

Структура - логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации

Структура управления предприятием - совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных в процессе принятия и реализации управленческих решений

Структурный капитал – организационная способность предприятия отвечать требованиям рынка. В его состав входят технологии, изобретения, базы данных, публикации, стратегия, культура труда и моральные ценности, организационные процессы

Среда – совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы, предприятия, организации

Тактика – краткосрочные планы организации, разработанные на базе стратегических планов; совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели

Текущий контроль - вид контроля, осуществляемый непосредственно в ходе работы

Текущее управление- (постановка конкретных задач, координация процесса их решения, обеспечение его необходимыми ресурсами, контроль и оценка достигнутых результатов, поощрение и наказание исполнителей)

Темперамент – природные свойства , определяющие динамику психической деятельности

Технология – средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги

Технология управления – способ реализации конкретного сложного процесса путем расчленения его на систему последовательных взаимосвязанных процедур и операций, которые выполняются однозначно

Трансактный или транзакционный анализ – система групповой психотерапии, в которой взаимодействие индивидов анализируется с точки зрения трех основных состояний Я. Основатель этого направления в психологии и психотерапии является американский психолог и психиатр Эрик Берн

Теория игр – метод моделирования оценки воздействия решения на конкурентов

Управленческое решение – это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления предприятием

Запрограммированное решение – решения, к которым ведет логика развития событий. Эти решения типичны для повторяющихся ситуаций и принимаются с соблюдением конкретной последовательности этапов

Незапрограммированные решения – принимаются в ситуациях, которые новы, неординарны, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Такие решения требуют творческого подхода

Управление качеством - (система мер, позволяющая создавать продукцию или оказывать услуги, удовлетворяющие запросы потребителя; внедрение программ качества; контроль рынка сбыта продукции или услуг; анализ рыночной конъюнктуры)

Управление МТС -(*логистика* – наука о планировании, контроле, управлении, доставке, складировании, перемещении материальных потоков в процессе доставки, переработки и доведения готовой продукции до потребителя)

Цель: выпуск продукции в соответствии с производственным заказом по качеству и времени);

Управление рисками и антикризисное управление - (система управления рисками и финансовыми отношениями; процесс выявления и оценки рисков и отработка инструментов управления организацией для минимизации риска; разработка программ мероприятий по ликвидации последствий кризисных ситуаций, разработка механизмов выживания, создание системы выживания, прогнозирования; финансовое оздоровление

Управление эккаунтингом_ - (процесс сбора, обработки и анализа данных о работе организации, сравнение их с результатами деятельности др. организаций с целью своевременного выявления проблем и обеспечения полного использования имеющегося потенциала)

Управленческий цикл – совокупность целенаправленных и непрерывных действий, предпринимаемых субъектом управления для достижения поставленных целей

Управленческое решение – творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления. Это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий

Финансовый менеджмент - (управление финансовыми потоками, эффективное использование средств, составление плана расходов и доходов, расчет точки

безубыточности (минимальный объем сбыта, при котором нет ни убытка, ни прибыли, т.е. финансовые поступления от продажи равны издержкам на производство и реализацию продукции), прогноз движения наличности, анализ рентабельности, финансовой устойчивости, оборот капитала, окупаемость вложенных средств);

Формальная структура организации – система отношений, зафиксированных должностными инструкциями, положениями, приказами. Предполагает соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействия сотрудников.

Формальный лидер – официально назначенный руководитель

Фрустрация – психологическое состояние дискомфорта, вызываемое непреодолимыми трудностями Это переживание срыва, надежд, неудачи. Человек может вести себя агрессивно, высказывать недовольство, усматривает «злой умысел» в сложившейся ситуации. Предрасполагают к фрустрации такие качества личности, как доверчивость, импульсивность, тревожность, неорганизованность, рискованность.

Функции менеджмента – определенный вид деятельности, объективно необходимой для обеспечения целенаправленного воздействия на объект управления

Характер - устойчивая индивидуальная совокупность особенностей личности, приводящая к типичному для данной личности поведению в определенных ситуациях

Цель – конкретное конечное состояние или искомый результат, которого стремится добиться группа

Человеческий капитал – это «способность предлагать клиентам решения». Это предполагает: а). наличие знаний; б). умение их использовать для удовлетворения потребностей клиентов

Школа научного управления – считает труд главным источником эффективности; уделяет внимание поиску способов увеличения производительности труда, сокращения издержек; рационализации производства, труда, времени, всех ресурсов; обобщению опыта, поиску эффективных методов управления производством и трудом. Основателем науки управления является американский инженер и исследователь Фредерик Уинслоу Тейлор

Школа административного управления (классическая школа) – основателем теории является французский исследователь Анри Файоль. Он придавал большое значение подготовке управляющего и указывал, что управление играет важную роль в административной деятельности: предвидении, планировании, организации, координировании и контроле дел, больших и малых, промышленных, коммерческих, политических, любых других

Школа «человеческих отношений» - направления на оптимизацию человеческого фактора в управлении; акцентирует внимание на межличностных отношениях в организации. Важнейшими элементами этой школы являются система взаимных связей и информации, система бесед руководителя и подчиненного, привлечение подчиненных к процессу принятия решений. руководство неформальными группами. Основоположниками развития этой школы считаются Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо

Экономические методы управления – методы косвенного воздействия на объект управления; основываются на использовании стимулов, предусматривающих заинтересованность и ответственность объектов управления за последствия принимаемых решений и побуждающих работников добиваться инициативного осуществления поставленных задач без специальных на то распоряжений

Эксперимент – метод научного познания, предполагающий активное вмешательство в ситуацию, изменяя ее факторы и отмечая изменения в изучаемом объекте

Экспертиза – проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решений

Экспертные методы принятия управленческих решений – методы оптимизации управленческих решений, основанные на рекомендациях группы компетентных специалистов-экспертов

Этика – система норм нравственного поведения. Этика руководителя заключается в необходимости совмещать основные профессиональные принципы с общегуманистическими нравственными требованиями и предполагает знание основных норм взаимоотношений между людьми

Этические нормы – система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников

Эталонная власть -или власть, основанная на харизме

Харизма - власть, построенная не на логике, традиции, а на силе личных качеств и способностей лидера

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Арутюнов В.В. Волковысский И.В., Кадария Ф.Д., Шепелев Е.М. Управление персоналом. – Ростов н/Д: Феникс, 2019
2. Вершигора Е.Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2020;
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.
4. Гребцова В.Е. Менеджмент для студентов колледжей.- Ростов-на-Дону.: «Феникс», 2019
5. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2017
6. Казначевская Г.Б. Менеджмент.-М. –Ростов н/Д: «Феникс», 2020;
7. Коргова М.А. Менеджмент: краткий курс : учебное пособие. – Ростов н/Д : Феникс, 2019
8. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – Дело, 2020
9. Лукичева Л.и. Управление персоналом. М., 2020
10. Попова А.А. Менеджмент: практикум: учебное пособие. - Ростов н/Д : Феникс, 2019
11. .Арутюнов В.В., Волковысский И.В., Кадария Ф.д., Шепелев Е.М. Управление персоналом. – Ростов н/Д: Феникс, 2020
12. .Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент.-М.: Издательский центр «Академия», 2021
13. Ладанов И.Д. Практический менеджмент.-М: Ника, 2019
14. Левина С.Ш. Практикум по курсу «Менеджмент». - Ростов н/Д: «Феникс», 2019;
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело ЛТД, 2019
16. Преображенская Н.А. Потенциал вашей личности.- Екатеринбург: У-Фактория, 2020
17. Уткин Э.А. Конфликтология: Теория и практика.- М., ТЕНДЕМ, 2020
18. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Инф. Изд. Центр «Ассиана», 2021.;