

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Факультет среднего профессионального образования**

**Учебно-методическая документация по освоению дисциплины**

**ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности**

**Специальность 35.02.12 Садово-парковое и ландшафтное строительство**

**Форма обучения очная**

Оренбург, 2023 г.

## Лекция №1(2 часа)

Тема 1.1: «Сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития.

Функции и принципы менеджмента»

### 1. Вопросы лекции:

- 1.1 Введение в менеджмент. Этапы становления менеджмента.
- 1.2 Уровни управления
- 1.3 Менеджмент и внешнее окружение организации.

### 2. Краткое содержание вопросов.

#### 2.1 Введение в менеджмент

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

Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей используя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации.

Решающая задача менеджмента – вначале сделать желаемое возможным, а потом реальным.

##### Задачи менеджмента:

1. Сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность;
2. Постановка простых, четких и видимых задач;
3. Предприятие и каждый работник могут развить как свои потребности, так и возможности их удовлетворения;
4. Персонал.

В истории менеджмента выделяют 5 этапов:

##### 1. Промышленный переворот (с 20-х по 90-е годы 19 века):

- новые промышленные технологии;
- система железных дорог, телеграфов, формирование рынка, возникновение предприятий, конкуренция как форма разорения соперника.

##### 2. Эпоха массового производства (первые три десятилетия 20 века):

- внедрение конвейерной системы;
- четкая дифференциация отраслей;
- слабое вмешательство государства в бизнесе.

##### 2. Эпоха массового сбыта (30 - 50 годы 20 века):

- переход от стандартной продукции к дифференцированной;
- государственное управление экономики.

##### 4. Постиндустриальное общество (60 – 90 годы 20 века):

- новое качество жизни;
- высококачественные товары, индустрия досуга;
- новые условия производства, вложение капитала в научно-исследовательские работы.

##### 5. Постэкономическая эпоха (с начало 21 века):

- новая экономика;
- ресурсосбережение;
- процесс в информационных технологиях.

### 2.2 Уровни управления

Уровень управления состоит в выделении руководителей первого (низового) звена, руководителей (управляющих) среднего звена, руководителей (управляющих) высшего звена.

Условно менеджеров подразделяют на три основные группы:

- Высшие звено – генеральный директор, директор (члены правление предприятия).
- Средние звено – руководители управлений, отделов, цехов. (Они отвечают за практическую реализацию решений).
- Низшие звено – руководители под отделов, секторов, бригад, групп. (Руководят деятельностью непосредственных исполнителей)

### 2.3 Менеджмент и внешнее окружение организации

Организация – это систематизируемое, сознательное объединение людей для достижения поставленных целей.

Любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир. Мир менеджмента основан на организациях. Структура организации отражает сложившиеся движения деятельности в поступательном виде.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В разных организациях ставятся разные цели. Например, для того чтобы получить прибыль, "бизнес" должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и социальная ответственность.

Некоммерческие организации, имея разнообразные цели, больше внимания уделяют социальной ответственности.

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

Существуют две основные концепции структуры:

1. Специализированное разделение труда
2. Сфера контроля

Специализированное разделение труда

В большинстве современных организаций разделение труда не означает случайного распределения между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда — закрепление данной работы за специалистами, т.е. за теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области.

Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени - возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми - сверху Вниз, до самого первого уровня организации - во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда, т.е. определение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной трудовой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Внешняя среда организации включает такие элементы, как:

- потребители,
- конкуренты,
- правительственные учреждения,
- поставщики и их технологии,
- финансовые организации
- источники трудовых ресурсов,
- социально-культурная среда,

## **«Функции и принципы менеджмента»**

- 1.1 Миссия организации. Выбор целей организации
- 1.2 Функции менеджмента. Принципы менеджмента
- 1.3 Методы управления

## **2. Краткое содержание вопросов**

### **2.1 Миссия организации**

Миссия — это основная общая цель, объединяющая все множество ролей системы, без которой любая организация не сможет консолидироваться и действовать как единое целое. Миссия служит мотивацией смысла работы членов организации. Например, миссия организации может быть сформулирована следующим образом: «Добиться и поддерживать удовлетворенность потребителей, имея в виду повышение качества продукции и услуг путем постоянного обновления технологии, образцов изделий

и развития потенциала работников и организации, что позволит иметь устойчивый рост объемов продаж и доли на рынке и обеспечить максимальную прибыль и лидерство в отрасли». В какой-то мере в миссии заявляются идеалы-результаты, выглядящие порой недостижимо, но приближение к которым возможно и желательно. Выработка миссии играет важную роль в становлении и развитии бизнеса. Ее влияние на успех бизнеса определяется следующими параметрами:

1. Процесс выработки миссии имеет большое значение, поскольку обязует руководство фирмы всесторонне оценить факторы, лежащие в основе ее деятельности.

2. Осмысление миссии помогает получить широкую панораму бизнеса, что позволяет и руководству, и персоналу организации взглянуть на происходящее как бы с высоты птичьего полета, без чего немыслимо обеспечить долгосрочную конкурентоспособность и успех бизнеса.

3. Миссия имеет большое значение для коммуникации как внутри организации (позволяет лучше понять цели бизнеса ее сотрудникам), так и вне ее (способствует доведению информации до акционеров, поставщиков и потребителей).

Выработка определенной миссии обуславливается следующими факторами:

- кругом удовлетворяемых потребностей;
- совокупностью потребителей;
- выпускаемой продукцией;
- конкурентными преимуществами фирмы.

Таким образом, миссия — это не конкретное указание о том, что и в какие сроки делать. Она формулирует лишь направление движения организации с учетом ее внешних и внутренних условий.

Выработка миссии организации предполагает формулирование ее целей. Цели — это те ключевые результаты, к которым стремится организация в своей деятельности. Ставя определенные цели, руководитель формулирует те главные ориентиры, на которых должна быть сфокусирована вся деятельность предприятия и его коллектива.

Цели являются изначальным элементом системы управления предприятием, выполняя организующую, мотивирующую и контролирующую функции. Следовательно, если нет цели в организации, то и нет управления ею.

При определении целей обычно возникает несколько вопросов: какие цели выбрать и в какой последовательности их расставить, исходя из их приоритетности? насколько они актуальны и как оцениваются возможности их достижения?

Цели организации на всех уровнях управления формируются исходя из предпочтений руководства. На них оказывают влияние системы ценностей и установок, которыми руководствуются высшие менеджеры.

Целей организации не должно быть много, поскольку в этом случае будет распыление сил и средств.

К типичным целям относятся те, которые связаны с ролью данной организации на рынках сбыта, с ростом объема бизнеса, его прибыльностью, рентабельностью и другими характеристиками. Постановка целей способствует выполнению основной функции организации, выраженной в его линии деятельности.

Цели подразделяются на долгосрочные (свыше 5 лет), среднесрочные (от 1 до 5 лет) и краткосрочные (до года). Для краткосрочных целей характерна большая, чем для долгосрочных, детализация необходимых действий, а сами по себе краткосрочные цели являются вехами на пути реализации долгосрочных целей.

К целям предъявляются следующие основные требования.

Во-первых, они должны быть четко сформулированными и конкретными, выражаться прежде всего качественно. Это облегчает выбор средств их достижения, восприятие и усвоение исполнителями, правильное распределение обязанностей между сотрудниками; позволяет использовать цели в качестве основы оценки достигнутых результатов и успехов персонала.

Во-вторых, цели должны соответствовать условиям деятельности организации, учитывать ее реальные возможности. Цели, которые адекватны ситуации, облегчают поиск альтернатив, укрепляют доверие к руководству.

В-третьих, цели должны быть гибкими, способными к трансформации и корректировке в соответствии с меняющимися условиями, в противном случае организация рано или поздно зайдет в тупик.

В-четвертых, люди должны признавать цели в качестве своих личных потребностей, что порождает заинтересованность в их реализации.

Условием этого являются известность, понятность, близость целей большинству членов организации.

В-пятых, они должны быть проверяемыми.

Наконец, в-шестых, цели должны образовывать единую систему.

Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют построения дерева целей, которое представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации и их взаимосвязи. На рисунке 3.1 представлен пример дерева целей.

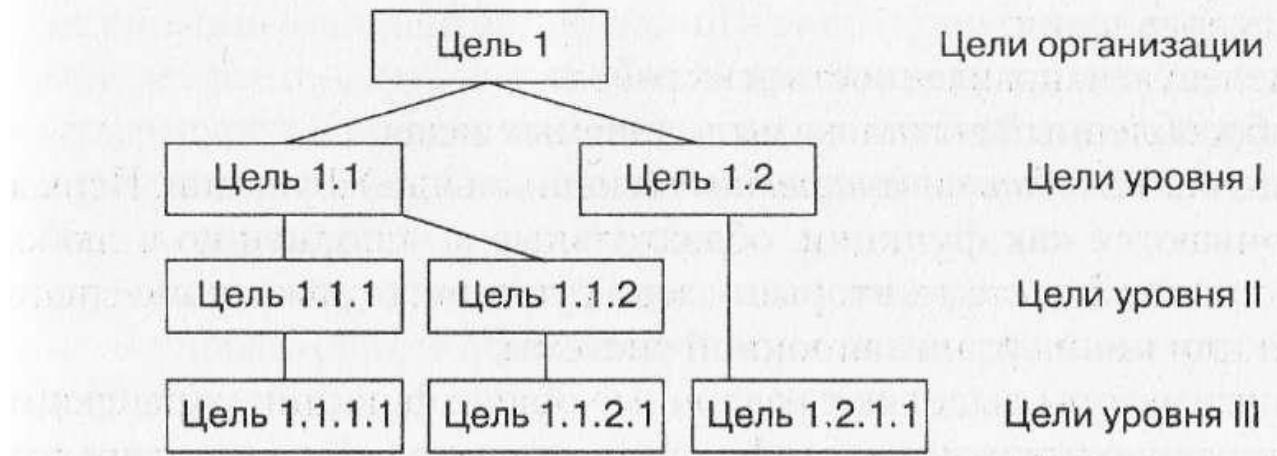


Рис. 3.1. Дерево целей

На основе поставленных целей менеджеры формулируют задачи, которые должны быть решены в процессе достижения этих целей. Задачи более конкретны и обладают не только качественными, но и количественными, а также временными характеристиками. Так, если цель организации сформулирована как увеличение доли продукции предприятия на рынке, то задача должна звучать более конкретно: достигнуть до конца будущего года доли продукции предприятия на рынке в размере 25%.

Задачи, как и цели, должны быть доведены до каждого уровня управления. Чем более четко и конкретно поставлены задачи перед исполнителями, тем больше вероятность, что эти задачи будут успешно решены.

## 2.2. Функции менеджмента. Принципы менеджмента

Сущность любой целенаправленной деятельности, в том числе и менеджмента, проявляется в функциях (лат. *functio* — обязанность, круг деятельности, назначение, роль).

Процесс управления раскрывается в его функциях, которые возникают в результате разделения и специализации труда в сфере управления. Функции управления — составные части любого процесса управления.

Функция менеджмента — это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и методами.

Среди основных характеристик функций управления можно выделить:

- однородность содержания работ, выполняемых в рамках одной функции управления;
- целевую направленность этих работ;
- обособленный комплекс выполняемых задач.

Выделяются общие и конкретные (специальные) функции. Первые рассматриваются как функции, обязательные к исполнению в любой организационной системе, вторые — как функции, отражающие специфику той или иной организационной системы.

Наиболее распространена классификация, при которой к ним относятся функции планирования, организации, мотивации, контроля и координации. Эти функции характерны для любого процесса управления, вне зависимости от особенностей той или иной организации (ее размера, профиля деятельности, формы собственности и т.д.). Взаимосвязь общих функций, иллюстрирующая содержание процесса управления, представлена на рис. 3.2. В своей работе менеджер постоянно возвращается к этим функциям. При этом большего успеха достигает тот коллектив, руководитель которого постоянно совершенствует исполнение всех функций, составляющих процесс управления.

Планирование — это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей. Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимое для достижения поставленных целей. Соответственно, планирование включает:

- установление целей и задач;
- разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

Планирование является основной функцией управления, от которой зависят все другие функции.

Цели — это (как уже отмечалось) те ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности. Ставя определенные цели, менеджер формулирует те главные ориентиры, на которых должна быть сфокусирована вся деятельность организации и ее коллектива.

Чтобы эффективно работать, менеджеры ставят перед организацией конкретные, измеримые, уместные, стимулирующие, заметные цели на определенный период времени. Выработка эффективных целей усиливает побудительные мотивы, устанавливает четкие ориентиры деятельности и создает ясную картину ожидаемых результатов.

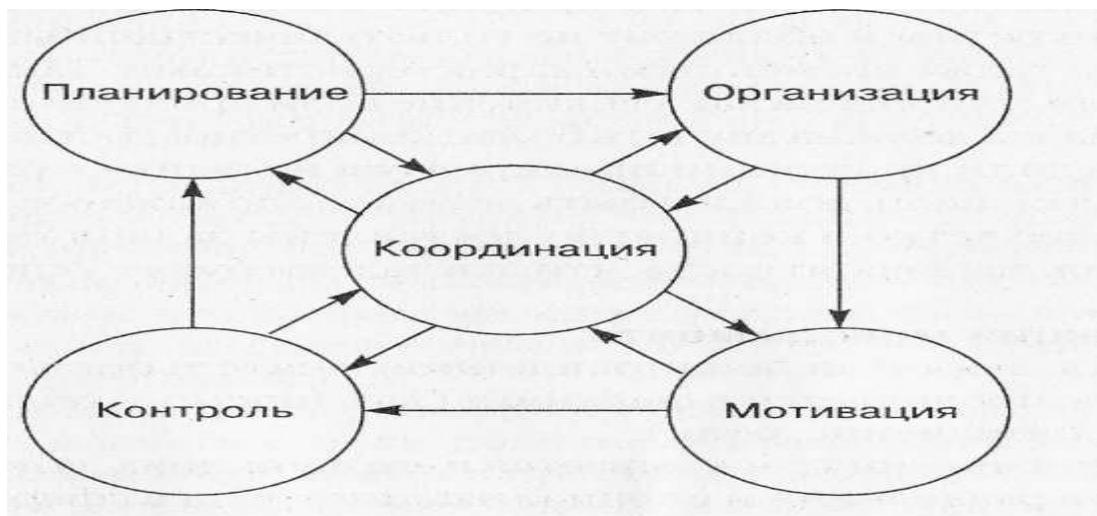


Рис. 3.2. Взаимосвязь общих функций менеджмента

Органической составной частью планирования при этом становится составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с окружающей ее средой. Прогнозы на будущее закладываются в основу стратегических планов, в которых находят отражение важнейшие для любой организации связи между целями, ресурсами и возможностями окружающей среды. В свою очередь, стратегические планы составляют основу текущих планов, с помощью которых организуется работа предприятия.

В годовом (текущем) плане ставятся конкретные задачи фирмы в целом и для ее отдельных подразделений, определяются способы их выполнения, составляется смета доходов и расходов. Постановка согласованных и реалистичных задач придает работе коллектива фирмы целенаправленный характер и выражает желание достичь конкретных результатов.

Эффективность планирования зависит от соблюдения его принципов.

**Принцип единства.** Плановая деятельность любого звена организации связана с плановой деятельностью всей организации. Все планы, разрабатываемые в организации, являются взаимосвязанной системой.

**Принцип участия.** Процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого он непосредственно затрагивает. Участники плановой деятельности приобретают более глубокие познания о различных сторонах жизни организации; у них появляются новые мотивы к эффективному труду, если планы организации становятся их личными планами.

**Принцип непрерывности.** Процесс планирования в организациях должен осуществляться постоянно. Это продиктовано такими объективными обстоятельствами, как неопределенность и изменчивость внешней среды. Следует учитывать и постоянные изменения представлений организаций о своих внутренних возможностях.

**Принцип гибкости.** Планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить уточнения в связи с изменяющимися условиями деятельности организаций.

**Принцип точности.** Любой план должен быть составлен с той степенью точности, которая позволит его реализовать.

Достижение намеченных результатов требует обстоятельной проработки планов конкретных действий, т.е. определения того, что, кто, когда, где и в каком количестве требуется для решения поставленной задачи. Такая проработка планов позволяет оценить практическую возможность решения задач, найти лучший и более эффективный способ достижения намеченного результата. При этом необходимо обеспечить взаимосвязь планируемых действий, определить их очередность, сроки выполнения и необходимые ресурсы.

Организация (организовывание) как функция управления требует от менеджера свободного владения аналитическими навыками. Задача этой функции — формирование структуры предприятия, а также обеспечение его всем необходимым для нормальной работы — персоналом, материалами, оборудованием, помещением, денежными средствами и др.

После того как план составлен, задача состоит в том, чтобы создать реальные условия для достижения намеченных целей.

Организовывать — это значит разделять целое на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи нижестоящим уровням путем распределения ответственности, полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ. С этой целью должны быть четко определены права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц. Это достигается путем разработки положений о структурных подразделениях и инструкций, определяющих внутренний распорядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации.

Средством для достижения нормальных взаимоотношений между уровнями управления является делегирование полномочий. Делегирование означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Цели делегирования:

- разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текущей работы и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления;
- повысить дееспособность нижестоящих звеньев;
- активизировать человеческий фактор, т.е. как можно больше заинтересовать работников общими задачами предприятия.

Ни одна задача не будет успешно решена качественно и с минимальными затратами, если люди не будут в этом заинтересованы. Отсюда вытекает еще одна важнейшая функция менеджмента — мотивационная.

Цель мотивации — создать у работника стимулы к труду и побудить его работать с полной отдачей. Поведение людей определяются множеством мотивов. Мотив — это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится внутри человека, имеет персональный характер, зависит от различных внешних и внутренних по отношению к нему факторов.

количественная и качественная оценка и учет результатов работы предприятия. Главные инструменты выполнения этой функции — наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. При этом контроль должен быть своевременным и простым. Последнее особенно важно для малых предприятий.

Управленческий контроль как один из главных инструментов выработки политики и принятия решений обеспечивает нормальное функционирование организации для достижения намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства. Содержание функции контроля включает: сбор, обработку и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений; сравнение их с плановыми показателями; выявление отклонений и анализ их причин; разработку мероприятий по принятию срочных решений, касающихся оперативной деятельности того или иного подразделения организации.

Различают следующие основные виды контроля:

- предварительный контроль, который осуществляется до фактического начала работ (оценка квалификации персонала, выработка стандартов в отношении материальных ресурсов, составление бюджета и т.п.);
- текущий контроль проводится в процессе работы. Чаще всего объект контроля — сотрудники, а сам контроль является прерогативой их непосредственного руководителя. Текущий контроль для аппарата управления играет роль обратной связи;
- заключительный контроль помогает руководству организации предотвратить ошибки в будущем при планировании работ.

В целом информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации труда.

Чтобы контроль был эффективным, т.е. обеспечивал достижение целей организации, он должен соответствовать следующим принципам:

- стратегической направленности, т.е. контроль должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их;
- ориентированности на результаты, т.е. контроль должен способствовать достижению поставленных целей и формулированию новых целей, которые обеспечат выживание организации в будущем;
- своевременности, т.е. необходимости:

1) определить наиболее подходящий временной интервал контроля, учитывающий параметры основного плана, скорость изменений, а также затраты на проведение измерений и распространение полученных результатов;

2) обеспечить возможность устранить отклонения прежде, чем они примут серьезные размеры;

— гибкости, т.е. контроль должен иметь возможность адаптироваться к происходящим изменениям;

— простоты контроля, что обеспечивает лучшее понимание его целей и инструментов, а значит, и поддержку существующей системы контроля персоналом организации (кроме того, простые методы контроля более экономичны);

— экономичности, т.е. затраты на осуществление контроля не должны превышать создаваемые им преимущества; его масштабы должны соответствовать потребностям системы управления в аналитической информации;

— соответствия используемых средств и методов контроля контролируемому виду деятельности (предмету контроля).

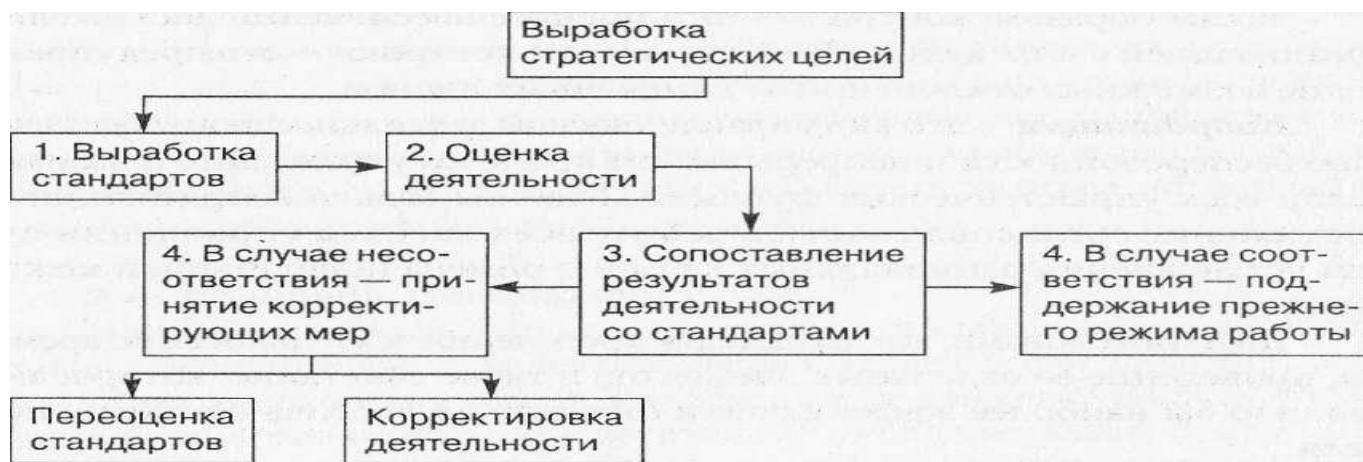


Рис. 3.4. Этапы процесса контроля

Таким образом, контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Предназначение контроля — это предупреждение возможных отклонений от намеченных планов.

Координация — это вид управленческой деятельности по обеспечению бесперебойности и непрерывности процесса управления и взаимосвязи всех управленческих функций. Главная задача координации — достижение согласованности в работе всех звеньев управления путем установления рациональных связей и обмена информацией между ними.

Благодаря функции координации обеспечивается динамизм системы управления, создаются эффективные взаимосвязи управленческих звеньев и подразделений, осуществляется рациональное маневрирование управленческими ресурсами внутри организации и на рынке. Объектом функции координирования является как управляемая, так и управляющая подсистемы. Координация деятельности аппарата управления призвана обеспечить единство действий всех управленческих звеньев, участников процесса управления для наиболее эффективного воздействия на управленческую ситуацию, для функционирования организации.

По своему характеру координационная деятельность бывает:

а) превентивная — направленная на предвидение проблем и трудностей;  
б) устраняющая — предназначенная для устранения перебоев в системе после того, как они произошли;

в) регулирующая — направленная на сохранение существующей системы производства и управления;

г) стимулирующая — направленная на улучшение деятельности системы производства и управления организации даже при отсутствии видимых проблем.

Осуществление координации действий в рамках малой фирмы сравнительно несложно, поскольку в малом коллективе все работники на виду, а управление, как правило, осуществляется на уровне непосредственного общения.

Принципы менеджмента — это исходные положения теории менеджмента, основные правила деятельности в этой области по осуществлению управления организацией. Как и любая другая деятельность, управление осуществляется в соответствии с определенными правилами, соблюдение которых обеспечивает успех организации, а несоблюдение может привести к неудачам и убыткам.

К основным принципам менеджмента можно отнести следующие.

1. научность в сочетании с элементами искусства.

2. *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации* в управлении.
3. *единоначество*
4. *принцип иерархичности и обратной связи*
5. *принцип плановости*
6. *принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности*
7. *принцип последовательности.*
8. *принцип мотивации*
9. *принцип демократизации управления.*

### **2 .3 . Методы управления**

С помощью организационно-административных методов создаются необходимые условия функционирования организации. Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления.

Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления — функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий коллектива. Сущность этих методов заключается в осуществлении менеджером практических мер, направленных на обеспечение согласованного поведения сотрудников с целью достижения оптимального результата.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, через контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечивать организационную четкость и дисциплину труда, повышать эффективность функционирования всей системы за счет лучшей организации управления.

Основу организационно-административных методов управления составляют законодательные и нормативные акты. Так, новый Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) создал рамочные условия для управления персоналом в условиях рыночной экономики. В соответствии с этим Кодексом законодательно определяются возможности социального партнерства в сфере труда, основные права и обязанности сторон при заключении трудового договора, продолжительность рабочего времени и времени отдыха работников, порядок оплаты и нормирования труда, а также гарантии и компенсации, предоставляемые работникам. На основании законодательных актов создаются базовые документы, регламентирующие деятельность предприятия: устав предприятия, положения о подразделениях и службах и т.п.

Организационно-административные методы, используемые на уровне организации, способствуют достижению целей предприятия путем использования таких видов деятельности, как:

- формирование оптимальной структуры;
- рациональная организация и координация трудовой деятельности работников;
- регламентирование компетентности и ответственности подразделений;
- назначение и перемещение в должности;
- устранение дестабилизирующих факторов;
- распорядительство ресурсами, сроками исполнения, полномочиями;
- применение контроля, санкций и т.д.

Организационно-административные методы отличаются от других методов четкой адресностью директив, обязательностью выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. По существу, организационно-административные методы — это методы принуждения, т.е. происходит подчинение одной воли другой.

Организационно-административные методы можно разделить на два крупных блока: методы организационного воздействия и методы административного воздействия.

К методам организационного воздействия относятся: организационное нормирование и планирование, организационный инструктаж, организационное распорядительство, контроль.

Для организационного нормирования используются:

- технические стандарты, нормали, технические условия;
- организационно-структурные нормативы (организационные структуры, типовые схемы управления и т.п.);
- оперативно-календарные нормативы, регламентирующие протекание производственных процессов;
- административно-организационные нормативы (правила внутреннего распорядка, правила найма и т.п.).

Организационное планирование реализуется путем оперативно-производственного планирования, что свидетельствует о тесной связи организационно-административных методов управления с экономическими.

Организационное планирование включает четыре основных элемента:

- 1) задание, определяющее объем работы;
- 2) качественные показатели (структура производства, качество услуг);
- 3) лимиты ресурсов (обеспечение производства);
- 4) план организационно-технических мероприятий.

Методы административного воздействия представляют собой воздействие, осуществляемое при помощи приказов, распоряжений, директив, указаний, резолюций.

Приказ — это письменное или устное распоряжение руководителя, направленное на решение конкретной задачи, которое предписывает, что, когда, кому следует сделать. При этом обычно четко определяется ответственность исполнителя.

Распоряжение — управленческая команда руководителя, направленная на решение частных вопросов. Как правило, распоряжение используется для конкретизации задач в рамках отдельных структурных подразделений.

Директива — решение о целях перспективного развития объекта управления. Директивы, как правило, определяют общую цель, связанную с политикой и миссией предприятия. Они обычно рассчитаны на длительный срок и требуют качественных изменений приемов работы.

Указания — постоянное распорядительное воздействие руководителя по разъяснению конкретных заданий.

Резолюция — распоряжение руководителя, зафиксированное в документе.

Методы административного воздействия должны осуществляться в ясной и краткой форме с учетом существующих этических норм.

Главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируют исполнителей на достижение заданных результатов, а не на их рост, т.е. поощряют исполнительность, а не инициативу. Высококвалифицированный, социально развитый человек является менее подходящим объектом административного (а тем более бюрократического) управления. Это одна из причин того, что методы директивного управления становятся менее эффективными.

Экономические методы по сравнению с административными предоставляют больше вариантов решений, обеспечивающих удовлетворение интересов коллектива и общества. Экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие производства. Они основаны на материальной заинтересованности работников в деле самостоятельного поиска оптимальных способов деятельности и принятии на себя ответственности за их результаты. Экономические методы предполагают, что своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается за счет экономии затрат или дополнительной прибыли, полученных вследствие проявленных работниками усилий. Поэтому люди напрямую заинтересованы в максимизации реального результата своей деятельности.

Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в период перехода к рыночным отношениям. Конкретные экономические методы управления по различным аспектам деятельности организации включают: внутрифирменное планирование; технико-экономическое обоснование выбора вариантов новой продукции, техники и технологии; разработку проектов цен (тарифов) на выпускаемую продукцию; финансирование производственно-хозяйственной и социальной деятельности; образование и использование фондов экономического стимулирования; премирование за создание и внедрение новой техники, изобретений и рацпредложений; осуществление своих функций поставщиками и потребителями, финансовыми и банковскими органами; контроль за соблюдением платежной дисциплины; эффективное использование капитальных вложений в строительство объектов; рациональное использование собственных оборотных средств; применение системы распределения прибыли; использование принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте; использование системы оплаты труда и материального поощрения работников предприятий; применение экономических мер воздействия на заказчиков, поставщиков, подрядчиков, снабженческо-сбытовые, транспортные и другие организации в целях соблюдения договоров и обязательств по поставкам.

Социально-психологические методы управления представляют собой конкретные способы и приемы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы,

протекающие внутри его. Эти методы предполагают два направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой активности:

1. Формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказание им поддержки.

2. Раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности. Морально-психологический климат коллектива — это устойчивая система внутренних связей, которая проявляется в эмоциональном настрое коллектива, его общественном мнении, результатах деятельности. Основное средство воздействия на коллектив — убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Важнейшим социально-психологическим методом управления является изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности работников и учет их в управлении. Важное значение здесь имеет рациональное использование различных форм коллективного и индивидуального морального стимулирования.

Методы морального стимулирования используются для поощрения коллективов, групп, отдельных работников, достигших высоких трудовых показателей. Различают коллективное и личное моральное стимулирование (почетные звания, почетные знаки, знамена, ордена, медали, благодарности, грамоты, доска почета и т.д.). К методам морального стимулирования труда можно отнести систематическое развитие и обучение персонала, планирование деловой карьеры работников, проведение различных конкурсов и соревнований на звание лучших по профессии и т.п.

## **Лекция №2 (2 часа)**

Тема 1.2. «Человек в организации»

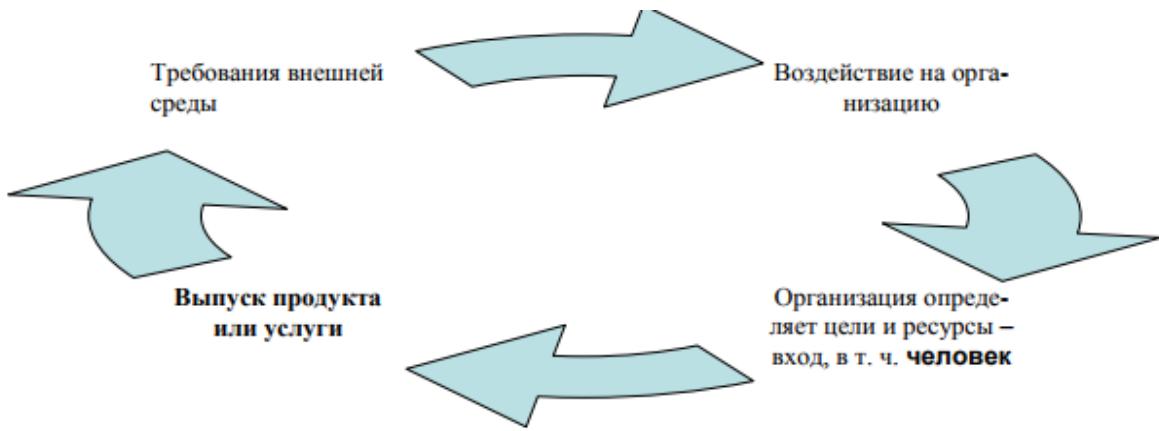
### **1. Вопросы лекции:**

- 1.1 Взаимодействие человека и организации.
- 1.2 Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.
- 1.3 Научение поведению в организации.
- 1.4 Зарубежный опыт менеджеров в ведущих зарубежных странах.
- 1.5 Понятие лидерства. Стили руководства

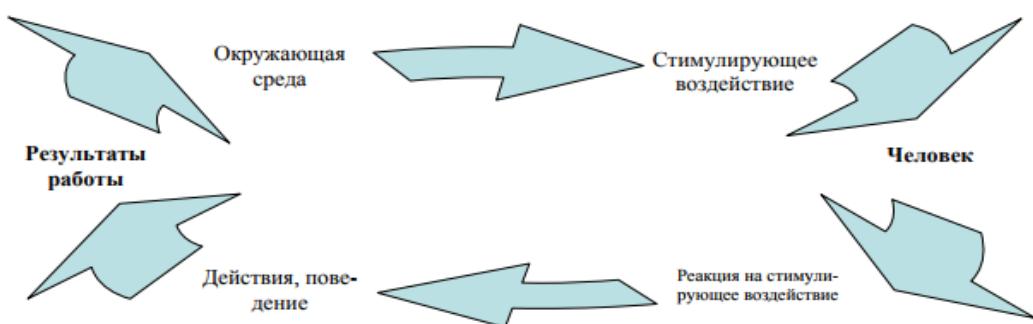
### **2. Краткое содержание вопросов**

#### **2.1 Взаимодействие человека и организации**

Основой любой организации являются люди. На заре эпохи индустриализации считалось, что развитие машин и автоматов приведет к доминированию техники над работником. Действительно, в отдельных бизнес-процессах человек оказался вытеснен машинами частично или полностью, однако значение человека в организации только возросло. При этом человек стал не только самым ценным «ресурсом» организации, но и самым дорогостоящим. Многие организации, желая подчеркнуть свой вес и размах деятельности, говорят о числе работников в организации. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала. Все это является одной стороной взаимодействия человека и организации. Есть и другая сторона этого взаимодействия, которая отражает то, как человек смотрит на организацию, на то, какую роль она играет в его жизни, что она дает ему, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с организацией. Установление органичного сочетания двух этих сторон взаимодействия человека и организации является одной из важнейших задач менеджмента, так как оно обеспечивает основу эффективного управления организацией. Взаимодействие человека и организации. Системно поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций. Организация как единый организм, имеющий вход, преобразователь и выход, взаимодействует с внешним окружением определенным образом. В данной модели человек рассматривается как составная часть входа и выступает в роли ресурса организации, который она, наряду с другими ресурсами, использует в своей деятельности.



С точки зрения бихевиористского подхода, человек – это не просто один из видов ресурсов, а индивидуальность. Человек находится в центре модели. Человек, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия и осуществляет определенные действия, которые приводят к выполнению определенных работ.



В данной модели окружающая среда – элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком: внешняя среда – коллектив, партнерство, различные связи и отношения. Стимулирующее воздействие – весь спектр возможных стимулов, которые могут включать речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы. Человек – биосоциальное существо с определенными потребностями, способностями, ценностями. Реакция на стимулирующее воздействие – восприятие воздействий человеком, их оценка, осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях. Действия, поведение – мышление, телодвижение, речь, мимика, взгляды, жесты. Результаты работы состоят из двух частей: это то, чего человек добился для себя, и то, что человек сделал для организации. Установление взаимодействия человека и организационного окружения. Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением. В самом общем виде организационное окружение – это та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает другие характеристики и составляющие организации (размер организации, ее местоположение, руководство, организационная структура, правила поведения и др.). Возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристик этого окружения, но и в равной мере от характеристик человека. Как бы человек и организация ни стремились свести свое взаимодействие только к выполнению определенных работ на определенном рабочем месте, фактически их взаимодействие всегда шире. В основе бихевиористского подхода к проблеме взаимодействия человека и организации лежит проблема противоречия: конфликт ожиданий человека и организации.

Очень часто именно несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации, является основой конфликта между человеком и организационным окружением.

## 2.2 Ролевой аспект взаимодействия человека и организации

Возможны два подхода к установлению соответствия роли и места.

Ролевой подход состоит из того, что роль является основополагающей в установлении этого соответствия, а человека подбирают для выполнения определенной работы или функции.

### Сравнительная таблица для ролевого и личностного подходов

Признаки для сравнения	Ролевой подход	Личностный подход
«Плюсы»	Берут на работу уже готового специалиста	Развиваются индивидуальные способности работника
«Минусы»	Не развиваются индивидуальные способности работника	Работника необходимо обучать, развивать его способности
Школа	Американская, европейская	Японская (теория пожизненного найма)

При личностном подходе исходной точкой является место, на которое претендует человек, и соответственно работу подбирают человеку таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и претензиям на определенное место в организации.

Организация ожидает от человека, что он будет выполнять определенную роль. Если член организации успешно выполняет свою роль и если при этом он сам лично удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, то не возникает конфликтных противоречий, подрывающих взаимодействие человека и организации. Одним из важнейших условий этого является правильное построение роли и, в частности, формирование верных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации. Роль – это определенный стандарт поведения, обособленная совокупность задач, функций и работ, выполнение которых предполагает закрепление их за работником. Сформулировать предпосылки относительно роли таким образом, чтобы роль, с одной стороны, соответствовала целям, стратегии и структуре организации, а с другой – отвечала запросам и ожиданиям человека, исключительно трудно. Для этого есть два необходимых условия: ясность и приемлемость роли. Ясность роли предполагает, что человеку, ее исполняющему, известно и понятно не только содержание роли, т. е. содержание его работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, ее место в совокупности работ, выполняемых коллективом. Приемлемость роли состоит в том, что человек готов ее выполнять осознанно, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение и приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия. Использование ролевого подхода к встраиванию человека в организацию может сопровождаться возникновением конфликтов по выполнению ролей. Ролевые конфликты – достаточно распространенное явление во многих организациях, и их не следует рассматривать исключительно как негативное явление, так как они зачастую несут в себе импульсы, инспирирующие обновление, совершенствование и развитие как организации, так и индивидов. Основные группы причин, порождающих проблемы выполнения роли:

- причины конфликтов, связанные с противоречиями, изначально заложенными в содержание роли (перегрузка роли);
- причины, которые связаны противоречиями между человеком и определенной ему ролью в организации (цели работника противоречат целям организации, ценности работника не соответствуют ценностям группы, в которой он работает, изменение роли сопровождается неадекватным изменением вознаграждения за осуществление новой ролевой деятельности);
- причины, вызванные противоречием между ролью и ее восприятием организационным окружением (между руководством и работником: руководство считает, что работник неправильно выполняет свою роль; между определенным членом организации и его коллегами: новый член организации выполняет роль не так, как выполнял его предшественник);
- причины, порождаемые противоречием между данной ролью и некоторыми другими ролями (неопределенность роли, работнику дают несколько взаимоисключающих ролей). Возникающие при выполнении ролей конфликты и противоречия могут быть устранены различными способами. Это может быть изменение содержания и способа осуществления роли (изменение работы), развитие людей, исполняющих роль, и их перестановка. Помимо прав и обязанностей, задающих содержание ролей, для каждой роли характерно наличие определенного статуса. Существует формальный статус, отражающий позицию нахождения роли в иерархическом построении организации, и неформальный статус роли, который придается ей окружающими людьми. Ролевой подход к построению взаимодействия человека и организации исходит из того, что вся совокупность действий, которые осуществляются организацией в процессе ее функционирования, может быть разбита на отдельные работы, имеющие спецификацию по содержанию, определяющие квалификацию, знания и опыт, которыми должен обладать работник, который выполняет каждую конкретную работу. Для выполнения своей роли работник наделяется правами, он берет на себя определенные обязательства перед организацией и получает определенный статус в организационном окружении. При таком подходе человек воспринимается организацией в первую очередь как специалист, выполняющий определенную работу и обладающий необходимыми для этого знаниями и навыками.

### 2.3 Научение поведению в организации

Естественно, организация заинтересована в том, чтобы ее члены вели себя определенным образом. Возможный подход к решению данной проблемы – это подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако данный подход имеет ограниченное применение, так как, во-первых, не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками, во-вторых, нет абсолютной гарантии того, что они будут вести себя обязательно таким образом, как этого ожидает организация, и, в-третьих, требования к поведению членов организации со стороны организационного окружения могут меняться во времени, входя в противоречие с теми критериями, по которым люди отбирались в организацию. Второй подход, в принципе не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и базируется на том, что человек обладает способностью обучаться поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны окружения. Научение поведению можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия. Для научения поведению характерно наличие нескольких моментов:

- научение может идти как на собственном опыте, так и на опыте других людей;
- научение поведению не обязательно касается только собственно реального поведения, оно может касаться потенциального поведения, т. е. такого поведения, которое может быть осуществлено человеком, но которое не осуществляется им в его практике поведения;
- научение поведению всегда выражается в изменении человека, даже в том случае, когда непосредственное поведение не претерпело изменений, человек уже становится другим, так как изменяется его поведенческий потенциал.

Выделяют три типа научения поведению:

- тип, связанный с рефлекторным поведением человека, с тем, что на звано в учении И. Павлова условным и безусловным рефлексом;
- тип научения поведению, базирующийся на том, что человек делает выводы из последствий своего предыдущего опыта, осознанно корректирует и меняет свое поведение;
- тип научения поведению, основывающийся на наблюдении за поведением.

### 2.4 Зарубежный опыт менеджеров в ведущих зарубежных странах.

#### *Особенности американского менеджмента.*

Основа	Принцип индивидуализма, личной ответственности, т.е. каждый менеджер несет ответственность
Особенности структуры управления	Жесткие структуры управления с четким разделением функций и полномочий
Главные мотиваторы поведения сотрудников	Экономические факторы (деньги)
Стиль поведения руководителя	Строгая подчиненность сотрудников и выполнение ими должностных функций. Внимание к сотруднику как к исполнителю
Отношение людей к организации и работе	Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ
Принятие решений	Индивидуальность принятия решения менеджером. Решения принимаются быстро, реализуются медленно
Должностные перемещения	Перемещение в должности происходит быстро
Форма контроля	Жесткий, формальный контроль
Требования к повышению квалификации сотрудников	Традиционные формы обучения и повышения квалификации сотрудников
Отношение к качеству работы	Управление качеством – управление качеством продукции. Главное внимание направлено к снижению брака выпускаемой продукции

#### *Система японского менеджмента*

Особенности:

1. Максимальная ориентация на технологические и технические нововведения;
2. Менеджмент основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей страны.

Основа	Общественное сознание, отказ от выпячивания собственного «Я», ориентация на коллектив. Коллективная ответственность
--------	---

Особенности структуры управления	Гибкие структуры управления, переход от централизации и децентрализации в зависимости от условий бизнеса
Главные мотиваторы поведения сотрудников	Социально-психологические (чувство принадлежности к коллективу, гордость за фирму)
Стиль поведения руководителя	Представление условий и возможностей сотрудникам проявлять инициативу, делать максимально полезного для организации, не ограничиваясь своими служебными функциями. Установка на подчинение своего «Я» интересам коллектива
Отношение людей к организации и работе	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается не этичным поступком (дань традиции)
Принятие решений	Принятие решения по традиционному принципу консенсуса. Решения принимаются долго, реализуются быстро
Должностные перемещения	Медленное должностное передвижение
Форма контроля	Мягкий, неформальный контроль
Требования к повышению квалификации сотрудников	Специальные требования и форма повышения квалификации, обязательная переподготовка
Отношение к качеству работы	Философия управления качеством опирается на отношение к труду всех сотрудников на установление высоких стандартов деятельности. Производить качественную продукцию – производить бездефектную продукцию, оптимально удовлетворяющую потребностям покупателей

## 2.5 Понятие лидерства. Стили руководства

Руководитель организации - человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель - влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

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. Один человек может влиять на другого с помощью одних лишь идей.

Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Подход с позиции личных качеств. Согласно личностной теории лидерства, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Некоторые из этих изученных черт - это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе. Но, человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств. Каждый руководитель вырабатывает определенный стиль и подход к руководству.

Различают:

> поведенческий подход. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поведенческий подход сосредоточил внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей к достижению целей организации;

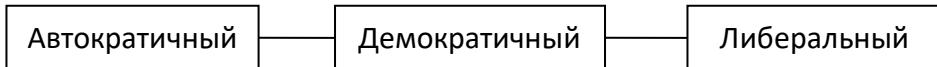
> ситуационный подход. Ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию. Руководитель - лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях;

> автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных. Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется;

> 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.

Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении; ответственность не концентрируется, а распределяется;

> либеральный руководитель дает почти полную свободу в определении своих целей и контроле за своей собственной работой. Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя; группа имеет полную свободу принимать собственные решения.



## Раздел 2. Управление организацией

### Лекция №3 (2 часа)

#### Тема. 2.1. Сущность планирования и контроля производственной деятельности

##### 1. Вопросы лекции:

- 1.1 Содержание, цели, задачи планирования.
- 1.2 Стратегическое планирование: сущность и содержание
- 1.3 Виды деловых стратегий и их выбор
- 1.4 Понятие контроля в менеджменте

##### 2. Краткое содержание вопросов

###### 2.1. Содержание, цели, задачи планирования

Содержание планирование, как функция управления, состоит в обоснованным определение основных направление и пропорций развития производств с учетом материальных ресурсов.

Сущность планирования проявляется:

1. В конкретизации целей развития всех фирм и каждого подразделения в отдельности на установленный период.
2. Определение хозяйственной задачи, средств и их достижение, сроков и последовательности реализации.
3. Выявление материальных, трудовых и финансовых ресурсов необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, цель планирования, как функция управления состоит в стремление заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязь между определенными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку фирмы:

1. НИР
2. Производство и сбыт
3. Взаимосвязь маркетинга с контролем.

Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирования потребительского спроса, анализ слабых и сильных сторон организации, оценку имеющихся ресурсов и перспективы развития рыночной конъюнктуры.

Принципы:

1. Ранжирование объектов по степени важности.
2. Сбалансированность плана.
3. Согласованность плана с параметрами внешней среды.
4. Преемственность стратегического и тактического планов.
5. Социальная ориентация плана (обеспечение экономической и эргономической безопасности).
6. Автоматизация системы планирования.
7. Обеспечение обратной связи.

8. Экономическая обоснованность плановых показателей.
9. Применение к планированию научных подходов, методов.
10. Адаптивность к ситуации.

Виды планирования:

1. По степени охвата

- общие
- частные.

2. По содержанию :

- стратегические,
- тактические,
- оперативные.

3. По форме исполнения

- текстовые
- графические.

4. По форме функционирования :

- глобальные,
- контурное,
- детальное.

5. По срокам:

- краткосрочные,
- среднесрочные,
- долгосрочные.

Кроме выше перечисленных видов плана существует следующие:

1. Структурно-организационные – планирование место размещение предприятия, планирование производства, планирование сфер деятельность отделов, участков.

2. Финансовые планы – издержки, подготовки производства, план расходов и доходов, кассовый план, балансовый план.

Особенностью планирования в зависимости от цели в американских компаниях считают объединение отраслей всех подразделений и распределение ресурсов. В английских компаниях главным является ориентация на распределение ресурсов. В японских компаниях ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

## **2.2. Стратегическое планирование: сущность и содержание**

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

**стратегическое планирование** – процесс формирования миссии и целей организации, выборы специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Согласно Питеру Лоренцу процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача: обеспечить нововведение и изменения в организации, в достаточной степени. Точнее говоря, он видит четыре вида управленческой деятельности в рамках стратегического планирования. К ним относятся:

1. распределение ресурсов;
2. адаптация к внешней среде;
3. внутренняя координация;
4. организационное стратегическое предвидение.

*Процесс стратегического планирования*

1. Миссия и цели
2. Анализ внешней среды
3. Анализ сильных и слабых сторон

4. ↓ Анализ альтернатив и выбор стратегий
5. ↓ Управление реализации стратегии
6. ↓ Оценка стратегии

### 2.3. Виды деловых стратегий и их выбор

Стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей.

Следует отметить, что единой стратегии не существует.

Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии специфичен, так как зависит:

- от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития,
- потенциала, поведения конкурентов,
- характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг,
- состояния экономики, культурной среды и др.

Теория и практика бизнеса выработала множество стратегических подходов ведения дела.

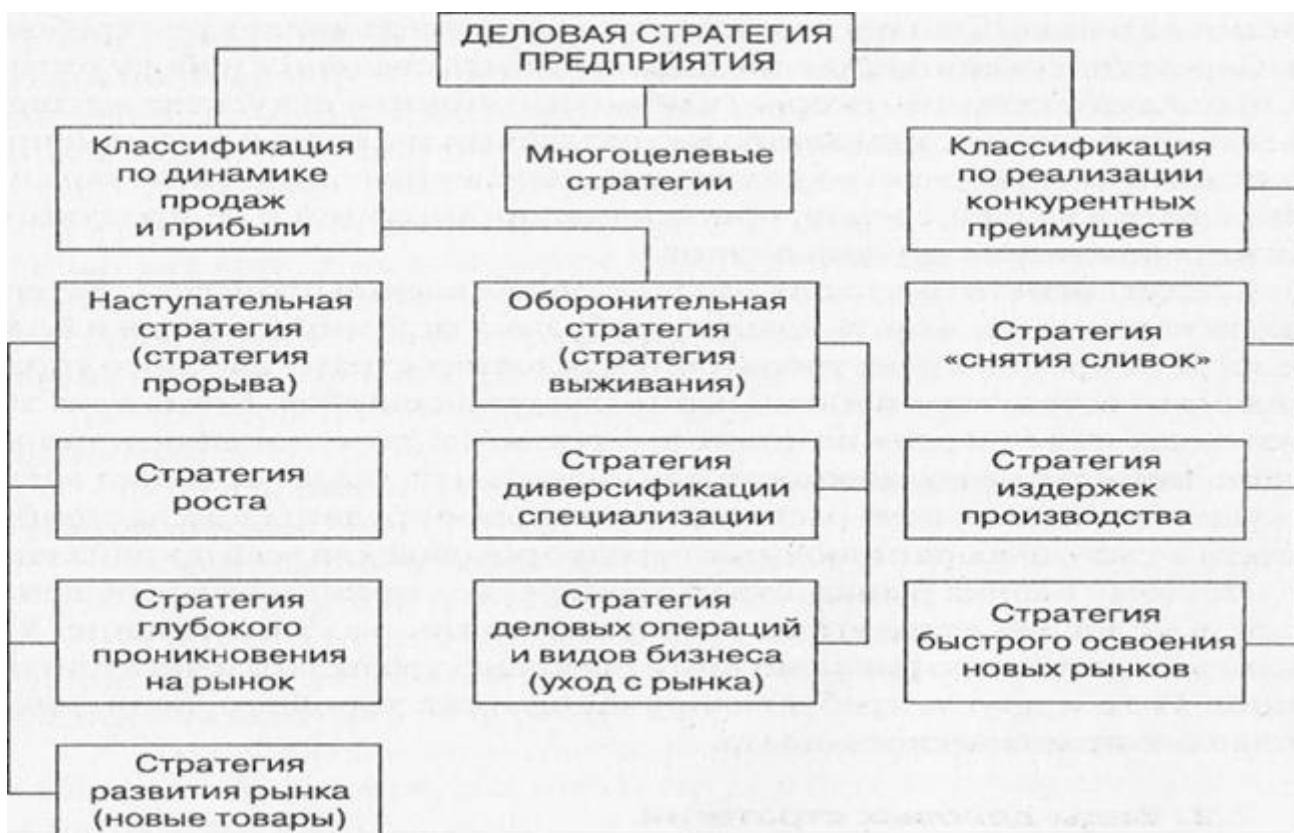


Рис. 7.1. Виды деловых стратегий

Каждая из них имеет множество вариантов в зависимости от конкретных условий деятельности фирмы.

Понятно, что более привлекательной является наступательная стратегия, или стратегия прорыва, которая преследует цель завоевать определенную долю на рынке, а нередко и занять лидирующие позиции на новом рынке или в новой отрасли. Наступательная стратегия, основана на реализации крупных изобретений и даже открытий определенной инновации и предполагает предпринимательский подход.

Вариантов данной стратегии в практике мирового бизнеса достаточно много.

Например, специалист по вопросам бизнеса П. Друкер выделяет четыре предпринимательские стратегии:

- 1) ворваться первыми и нанести массированный удар;
- 2) нападать быстро и неожиданно;
- 3) поиск и захват «экологической ниши»;
- 4) изменение экономических характеристик продукта, рынка или отрасли.

Наступательные стратегии, как правило, связаны с большими финансовыми затратами и имеют высокую степень риска. Однако в случае удачи можно достичь очень высоких результатов.

Оборонительная стратегия, или стратегия выживания, предполагает сохранение фирмой имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Подобная стратегия выбирается, если рыночная позиция фирмы удовлетворительная или у нее недостаточно средств для проведения активной наступательной стратегии; фирма опасается проводить наступление из-за нежелательных ответных мер сильных конкурентов или наказывающих мер со стороны государства.

Однако такой тип стратегии довольно опасен и требует самого пристального внимания со стороны проводящей ее фирмы к вопросам научно-технического прогресса и действиям фирм-конкурентов. Фирма может оказаться на грани краха и вынуждена будет уйти с рынка, так как не замеченные вовремя изобретения конкурентов приведут к снижению их издержек производства и подорвут позиции обороноящейся компании.

Стратегия сокращения и смены видов бизнеса используется в ситуациях, при которых фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста, или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как структурная перестройка и т.п. В таких ситуациях организация может выбрать более прибыльный вид бизнеса и использовать соответствующую стратегию. На практике организации могут одновременно реализовать не одну, а несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний.

Широко применяется на практике группа стратегий под общим названием стратегия роста, которая предполагает изменение продукта и (или) рынка. Матрица возможностей этих стратегий показана на рис. 7.2.

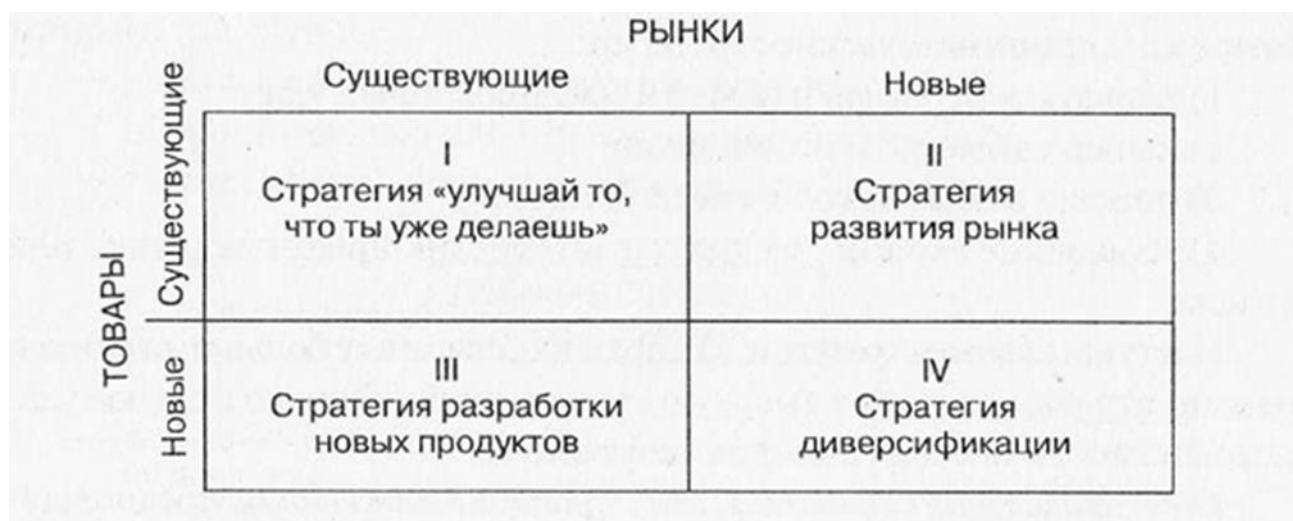


Рис. 7.2. Матрица возможностей по товарам (рынкам)

Стратегия глубокого проникновения на рынок, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.

Стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков для уже производимого товара.

Стратегия развития продукта предполагает рост за счет выхода на освоенный рынок с новым продуктом.

Стратегия диверсификации осуществляет выход с новым товаром на новый рынок.

Таким образом, стратегий развития бизнеса довольно много. Задача руководства фирмы заключается в том, чтобы выбрать наиболее подходящую с учетом конкретных условий и целей бизнеса.

Выбор стратегии деятельности осуществляется руководством организации на основе:

- анализа ключевых факторов, характеризующих ее состояние,
- портфеля продукции,
- характера и сущности реализуемых ею стратегий.

Из ключевых факторов прежде всего исследуются сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы, являющиеся зачастую решающими при выборе стратегии. Необходимо стремиться к максимальному использованию имеющихся возможностей. При этом важно искать пути развертывания бизнеса в новых отраслях, обладающих потенциальными задатками для роста.

Анализ ключевых факторов осуществляется по методу SWOT (аббревиатура от англ. слов Strengths, Weakness, Opportunities, Threats — сила, слабость, возможности, опасности).

SWOT — это метод анализа всего предприятия, сверху донизу, внутри и снаружи, позволяющий точно определить, какие внутренние аспекты и внешние условия могут послужить основой будущего роста.

SWOT делится на анализ внутренних факторов деятельности предприятия (сильные и слабые стороны) и внешних факторов (возможности и опасности).

В итоге такого анализа должен остаться небольшой набор обоснованных выводов, которые станут базой для построения стратегии, разрабатываемой на основе сильных сторон (с одновременным подавлением недостатков), при этом учитываются источники возможностей и опасностей, выявленные во внешней среде.

В результате образуется окончательный набор возможных стратегий для заданного периода:

- варианты выбора выпускаемых изделий или оказываемых услуг;
- варианты выбора производственной стратегии, включая оборудование и помещения;
- варианты выбора клиентуры и рыночной стратегии;
- варианты выбора организационной, управлеченческой структуры и структуры персонала;
- финансовые требования и варианты выбора финансовых методов.

В совокупности выбираемые варианты будут представлять собой стратегию, которая оценивается с точки зрения согласованности и реальности.

Стратегия есть способ борьбы за свою долю продаж в выбранном секторе рынка исходя из сильных сторон деятельности предприятия и благоприятных возможностей, которые определяются на основе анализа и практики.

Существенно влияют на выбор стратегии финансовые возможности фирмы. Такие шаги в поведении фирмы, как выход на новые рынки, разработка нового продукта или переход в новую отрасль, требуют значительных финансовых затрат. Поэтому фирмы, имеющие большие финансовые ресурсы либо обладающие легким доступом к ним, находятся в гораздо лучшем положении для выбора вариантов стратегии.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии фирмы.

Углубление и расширение квалификационного потенциала работников важнейшее условие, обеспечивающее возможность перехода к новым производствам либо качественному технологическому обновлению существующего.

Большое влияние на выбор стратегии фирмы оказывает степень зависимости от внешней среды. Бывают такие ситуации, когда фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей, что не вольна делать выбор стратегии исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. В этом случае внешняя зависимость играет более значительную роль в выборе стратегии фирмы, чем все остальные факторы.

Еще один ключевой фактор — интересы руководства фирмы. К примеру, руководство любит рисковать или, наоборот, стремится всеми способами избегать риска. Это может стать решающим фактором в выборе определенной стратегии. Бывают и такие моменты, когда одна фирма пытается поглотить другую исходя только из того, что руководство фирмы решило свести личные счеты или доказать что-то определенным лицам.

В этом случае избирается также своя специфическая стратегия.

Обязательно должен приниматься во внимание временной фактор. Дело в том, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации определенной стратегии. Часто успеха добивается та фирма, которая лучше умеет управлять процессами времени.

При анализе портфеля продукции, т.е. набора вариантов инвестиций, проводится сравнение доли фирмы или ее изделий на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности.

С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание определенных видов деятельности.

Заключительный этап выбора стратегии — ее оценка. Вся процедура, в конечном счете, сводится к одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению поставленных целей. Затем проводится оценка стратегии по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.д.;

- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В этом случае оценивается то, насколько выбранная стратегия соответствует возможностям персонала, финансовым ресурсам фирмы, позволяет ли существующая структура фирмы успешно реализовать данную стратегию, выверена ли программа реализации во времени и т.п.;

— приемлемость риска, заложенная в стратегии. Оценка оправданности риска проверяется по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; негативные последствия для фирмы, к которым может привести провал стратегии; оправданность при возможном положительном результате риска потерять от провала в реализации стратегии.

Эффективность стратегии оценивается по следующим показателям:

а) экономический эффект — воздействие стратегии на массу и норму прибыли, чистой прибыли, срок окупаемости инвестиций, объем продаж на внутреннем и внешнем рынке;

б) социальный эффект — влияние на условия и привлекательность труда, развитие культуры и образования, качество жизни;

в) экологический эффект — воздействие на степень загрязнения окружающей среды, комплексность использования природных ресурсов;

г) технический (качественный) эффект — изменение уровня новизны, качества, конкурентоспособности продукции; от продажи и эксплуатации взаимодополняющих и сопряженных изделий, систем, машин и т.п.

На основе проведенного анализа и оценки возможных вариантов принимается окончательное решение о выборе наиболее целесообразной стратегии деятельности предприятия.

#### **2.4. Понятие контроля в менеджменте**

Управленческий контроль процесс непрерывный, включающий наблюдения и регулирование разных видов деятельности организации.

**Контроль** — это процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

##### **Этапы контроля.**

Процесс контроля состоит из 3-х этапах:

1. Установление стандартов и критериев.

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными результатами.

3. Принятие необходимых корректирующих действий. Контроль осуществляется в 3-х сферах:

а) В сфере человеческих ресурсов.

б) В сфере материальных ресурсов.

в) В сфере финансовых ресурсов.

##### **Виды контроля.**

Контроль как функция осуществляется в 3-х видах, виды выделяются в зависимости от времени его проведения:

1. Предварительный — осуществляется до фактического начала работы в период создания структуры управления. С помощью этого вида контроля реализуются запланированные правила, процедуры и линии поведения.

2. Текущий — осуществляется непосредственно в процессе деятельности подчинённых, этот контроль сводится к повторению и проверке выполняемых работниками своих обязанностей.

3. Заключительный контроль проводится, когда работа выполнена и носит 2 важные функции:

а) даёт руководству информацию для планирования аналогичных работ в будущем;

б) способствует мотивации подчинённых

#### **Лекция №4 (2 часа)**

Тема 2.2 «Организация и типы организационных структур»

##### **1. Вопросы лекции:**

1.1 Понятие организационной структуры

1.2 Основные характеристики структур управления

##### **2. Краткое содержание вопросов.**

###### **2.1. Понятие организационной структуры**

Под *организационной структурой* у *правления* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их

функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления.

В рамках структуры протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно, права и ответственность за их выполнение.

Организационная структура предприятия — средство достижения поставленных целей и задач. Работа над структурой должна начинаться с целей и стратегии. Структура следует стратегии и определяется ею, т.е. первая меняется тогда, когда меняется вторая.

Структура управления выражает форму разделения труда в сфере управления и оказывает активное воздействие на процесс функционирования системы управления. Чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше результативность бизнеса.

Организационная структура управления не является чем-то застывшим, она постоянно совершенствуется в соответствии с изменившимися условиями. Поэтому данные структуры отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. Важнейшие из них следующие:

- масштабы бизнеса (малый, средний, большой);
- производственные и отраслевые особенности бизнеса (производство товаров, услуг, купля-продажа);
- характер производства (массовый, серийный, единичный);
- сфера деятельности фирм (местный, национальный, внешний рынок);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
- квалификация работников.

## 2.2. Основные характеристики структур управления

Линейная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Его решения, передаваемые по цепочке сверху вниз, обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления (рис. 6.1).



Рис. Линейная структура управления

Принцип единоначалия предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника. Отдельные специалисты или функциональные отделы помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, анализе хозяйственной деятельности, подготовке управленческих решений, контроле за их выполнением, но сами по себе указаний или инструкций управленческому объекту не дают. Руководитель, таким образом, несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений. Линейная организация управления базируется на вертикальном разделении управленческого труда.

Каждый руководитель при линейной структуре должен быть высококвалифицированным специалистом, обладающим разносторонними знаниями, необходимыми для управления производством.

Линейная структура управления используется, как правило, малыми и средними предприятиями, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между подразделениями.

Функциональная структура предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (либо функциональные исполнители).

Функциональная организация управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда. Указания функционального органа в пределах его компетенции обязательны для производственных подразделений (рис. 6.2). Такая децентрализация работ между подразделениями создает возможность для их специализации, что значительно повышает эффективность функционирования аппарата управления.

Вместе с тем функциональная структура имеет ряд недостатков:

— принцип полноправного распорядительства в определенной степени нарушает принцип единоначалия. Каждый исполнитель получает указания, одновременно идущие по нескольким каналам связи от разных руководителей. Таким образом, функциональной специализации работ разрывается управленческий процесс, единый по своей природе;

— построенная по функциональному принципу структура управления способствует развитию психологической обособленности отдельных руководителей, считающих задачи своих подразделений задачами первостепенной важности; отсюда — ослабление горизонтальных связей и необходимость контролирующего и интегрирующего органа. Такой орган в функциональной структуре отсутствует.



Исполнители в производственных подразделениях

Рис. Функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура позволяет в значительной степени устраниить недостатки как линейного, так и функционального управления и использовать преимущества той и другой структуры.

Данный подход обеспечил качественно новое разделение труда в управлении, при котором линейные руководители сохранили за собой право отдавать распоряжения и принимать решения при участии и помощи функциональных служб (рис. 6.3).

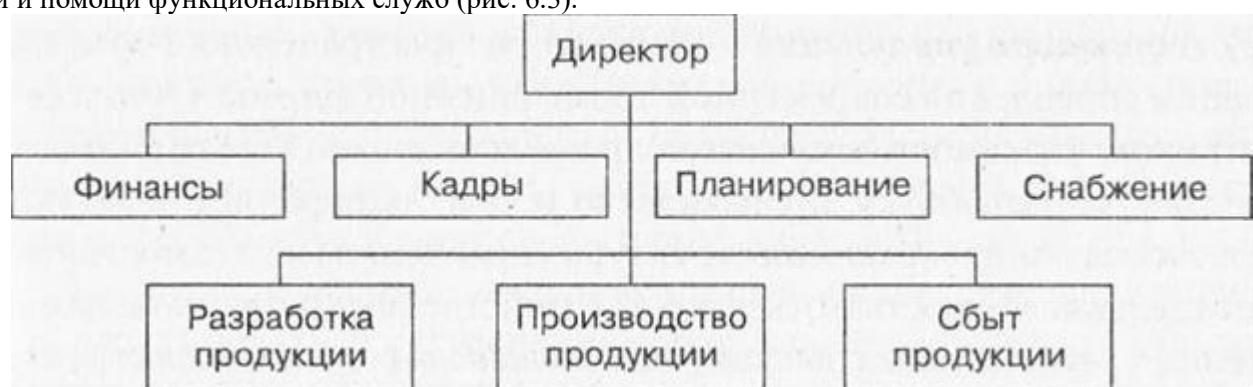


Рис. Линейно-функциональная структура управления

В основу построения линейно-функциональной структуры управления положены линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам (финансы, персонал, снабжение, маркетинг и др.). За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель организации, задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Таким образом, здесь сохраняется принцип единоначалия. Это объясняется тем, что линейный руководитель устанавливает очередность в решении комплекса задач, определяя тем самым главную задачу на данном этапе, а также время и конкретных исполнителей. Деятельность

функциональных руководителей при этом сводится к поискам рациональных вариантов решения задач, к умелому доведению своих рекомендаций до линейного руководителя, который на этой основе сможет обеспечить эффективное управление. Таким образом, появляется возможность привлечения к управлению производством высококвалифицированных специалистов и обеспечения наилучших условий руководителям для решения более важных, глобальных проблем. Все это позволило аппарату управления линейно-функционального типа оставаться до настоящего времени основной организационной формой управления.

Однако с развитием производства и кооперации труда в управлении, с появлением новых проблем, требующих более творческого подхода, стали выявляться и недостатки такой структуры:

- отсутствие гибкости и динамичности, что затрудняет достижение поставленной цели;
- постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений, что вызывается производственными задачами, обусловленными новыми целями функционирования и требующими определенных знаний.

Это приводит к замедлению сроков реализации целей и росту управлеченческих расходов. Следовательно, при решении проблемных задач линейно-функциональная структура становится малоэффективной.

Дивизиональная, или отделенческая (от англ. division — отделение), структура управления — наиболее распространенная форма организации управления современной промышленной фирмы. Смысл ее состоит в том, что самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции (дивизионально-продуктовая структура управления) или самостоятельные отделения полностью отвечают за хозяйствственные результаты на определенных региональных рынках (дивизионально-региональная структура управления) (рис. 6.4).

Каждое отраслевое отделение представляет собой независимое производственно-хозяйственное подразделение. Такое самостоятельное подразделение в большей степени ориентировано на максимизацию прибыли и завоевание позиций на рынке, чем при функциональной системе управления.



Рис. 6.4. Дивизиональная структура управления

Опыт показывает, что там, где важен фактор техники и технологии, дивизионально-продуктовая форма управления имеет безусловные преимущества.

Линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная структуры относятся к категории бюрократических, они относительно стабильны во времени.

**Адаптивные структуры управления.** С начала 60-х гг. XX в. многие организации стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие типы организационных структур, которые в сравнении с бюрократическими были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой научноемкой технологии. Такие структуры называются адаптивными, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации.

Другое их название — органические структуры, имеющие возможность адаптироваться к изменениям окружающей среды подобно тому, как это делают живые организмы.

Адаптивная структура управления характеризуется слабым или умеренным использованием формализации правил и процедур, децентрализацией и участием специалистов в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

Структуры органического типа целесообразны, когда имеется сложное и динамичное внешнее окружение (например, организация по разработке и производству телевизионной техники). К структурам органического типа относятся проектные структуры управления, бригадные, матричные и ряд других.

Проектная структура — структура, нацеленная на обеспечении эффективного управления параллельным выполнением в организации ряда крупных проектов или работ (освоение новой продукции, модернизация производства и т.д.). Все полномочия и права распорядительства интеллектуальными, материальными и трудовыми ресурсами по проекту сосредоточиваются у одного лица — руководителя проекта. Такая структура позволяет реализовывать преимущества единства организации работ и единоначалия.

Проектная структура — это временный орган управления, созданный для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, команда распускается.

Бригадная структура является одной из разновидностей структур органического типа. Ее основу составляет бригадная форма организации труда и производства, получившая в последнее время наиболее полное использование благодаря следующим факторам:

- ускорению процессов обновления продукции и технологий;

- ориентации организации на небольшие по емкости рынки;

- повышению требований к качеству обслуживания потребителя и ускорению времени выполнения заказов.

Матричная структура представляет собой решетчатую организационную схему, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей. При матричной структуре персонал функциональных подразделений, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов и т.п., которые образуются для руководства отдельными разработками, проведения специальных работ (рис. 6.5)

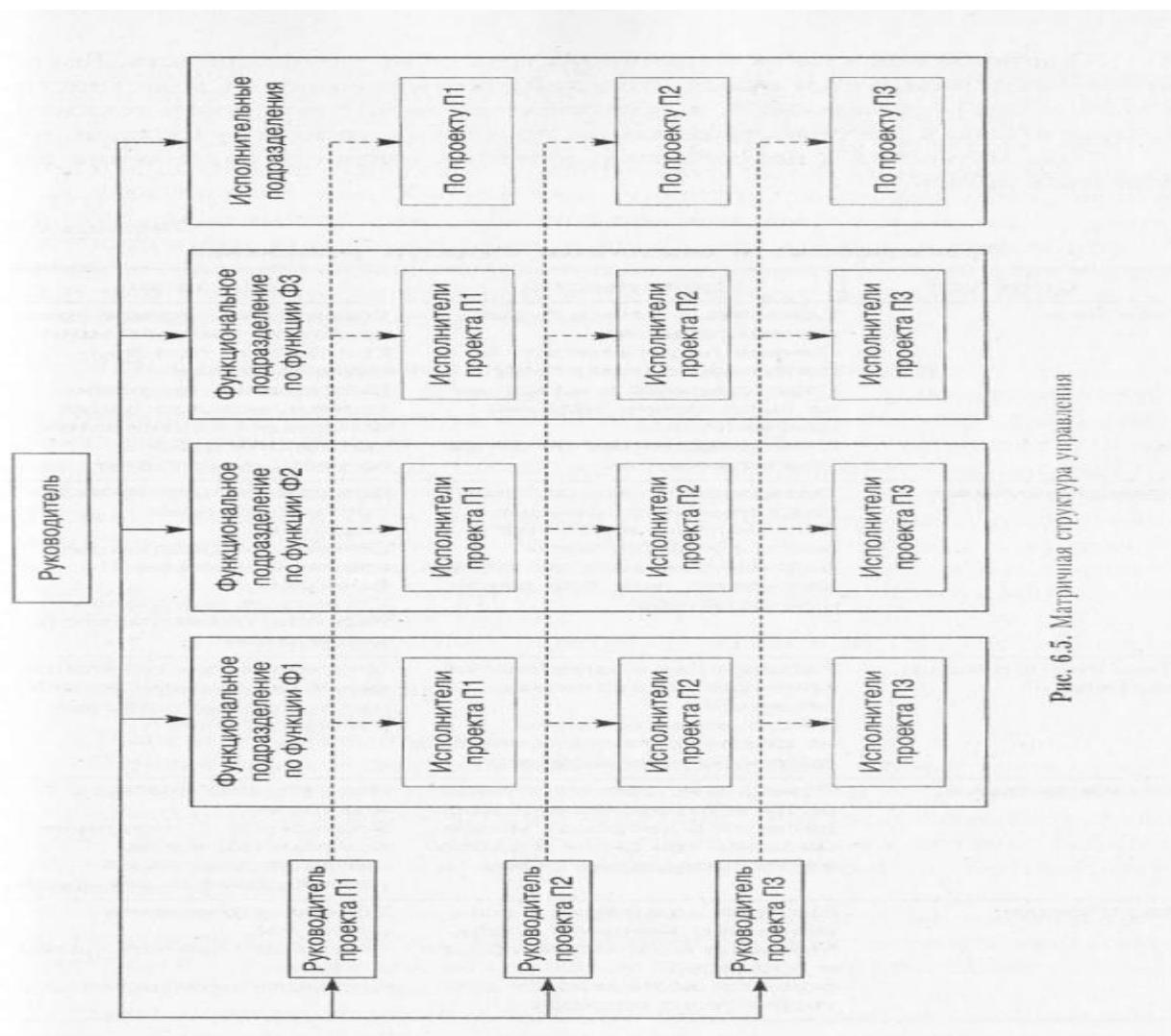


Рис. 6.5. Матричная структура управления

Матричная структура управления сохраняет преимущества как линейно-функциональной, так и проектной структур. Она нацелена на взаимную согласованность работы всех подразделений организации для достижения целей различных проектов. Это упрощает координацию выполнения работ и создает предпосылки для наиболее квалифицированного выполнения отдельных функций.

Структура обладает значительной гибкостью, поскольку упрощается перераспределение персонала для выполнения первоочередных работ.

Создание матричной организационной структуры управления считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических нововведений и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Основной недостаток матричной структуры — ее сложность. Тем не менее она используется в ряде отраслей промышленности, в частности, в химической, электронной, в производстве вычислительной техники, а также в банках, системе страхования, правительственные учреждениях.

Большинство специалистов по управлению видит в органическом подходе будущее и критикует бюрократические структуры. Однако при выборе структуры необходимо принимать во внимание условия, в которых действует конкретное предприятие. Дело в том, что бюрократические и адаптивные структуры представляют собой лишь крайние точки в составе таких фирм. Конкретные структуры реальных предприятий (фирм) лежат между ними, обладая признаками тех и других в разных соотношениях. Иными словами, в управлении, как и в любой другой сфере социальной активности человека, не существует понятия «хорошая» или «плохая» система. Есть выбор, соответствующий или не соответствующий имеющимся условиям.

Требования к организационной структуре:

1. Оптимальность. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

2. Оперативность. Управленческие решения необходимо принимать быстро. С учетом этого требования следует распределять полномочия и ответственность.

3. Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. Экономичность. Нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

5. Гибкость. Способность оргструктуры изменяться в соответствии с изменениями внешней среды и стратегии развития предприятия.

6. Устойчивость структуры управления. Неизменность, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

## **Лекция № 5 (2 часа)**

Тема. 2.3. «Процесс принятия и реализации управленческих решений»

### **1. Вопросы лекции:**

- 1.1. Содержание и виды управленческих решений
- 1.2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
- 1.3. Процесс принятия решений
- 1.4. Методы принятия решений

### **2. Краткое содержание вопросов.**

#### **2.1. Содержание и виды управленческих решений**

Принятие решений — это один из основных и наиболее ответственных видов деятельности менеджера в процессе управления. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность руководства, а следовательно, и эффективность работы организации. Что же такое решение? В процессе управления менеджер постоянно сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия для разрешения какой-либо проблемы. Результат этого выбора и будет являться решением. Таким образом, управленческое решение — это выбор альтернативы, осуществленный менеджером; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации и достижение определенной цели.

Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Управленческие решения
По роли в достижении цели организации	Стратегические, тактические
По временному признаку	Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
По определенности результата	Детерминированные, вероятностные
По степени обязательности исполнения	Директивные, рекомендательные, ориентирующие
По функциональному назначению	Организующие, регулирующие, координирующие, активизирующие, контролирующие
По широте охвата	Общие, специальные
По сфере реализации и по содержанию	Производственные, финансовые, кадровые, технические, экономические, социальные
По способу принятия	Единоличные, коллективные, консультативные, совместные, парламентские
По предопределенности	Запрограммированные, незапрограммированные
По способу выработки	Интуитивные, адаптационные, аналитические (рациональные)
По способу фиксации	Документированные, недокументированные

## 2.2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Каждое управленческое решение, принимаемое в соответствии с его назначением, должно отвечать следующим требованиям:

- иметь ясную цель;
- быть обоснованным, т.е. содержать количественную, расчетную основу, объясняющую мотив выбора именно данного решения из ряда других возможных;
- иметь адресата и сроки исполнения (т.е. иметь ориентацию на определенных исполнителей и конкретные даты исполнения решений);
- быть непротиворечивым, т.е. всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;
- быть правомочным, т.е опираться на требования правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей, а также учитывать обязанности и права руководства и подчиненных;
- быть эффективным, т.е. наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам;
- быть конкретным, т.е. отвечать на вопросы: как, когда и где действовать;
- быть своевременным, т.е. приниматься тогда, когда реализация этого решения может привести к поставленной цели;
- обладать достаточной полнотой, краткостью, четкостью, быть понятным исполнителям без каких-либо дополнительных уточнений и разъяснений.

Эти требования необходимо в полной мере учитывать в процессе подготовки, принятия и организации выполнения принятых решений.

## 2.3. Процесс принятия решений

Процесс принятия решений — это циклическая последовательность действий менеджеров, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, собственно в принятии решения и организации его выполнения. В процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: что делать, как делать, кому поручить работу, для кого делать, где делать, что это дает ?

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Наиболее целостное и наглядное представление о процессе принятия решений (ППР) дает схема, отражающая его основные стадии и порядок их следования (рис. 5.1).

Следует отметить, что такое деление на этапы процесса подготовки и принятия решения принято для удобства рассмотрения этого процесса и является условным, так как реальные процессы принятия решений вследствие разнообразия организаций, ситуаций и проблем, как правило, отличаются от данной схемы, т.е. фактически структура ППР во многом определяется конкретной ситуацией и решаемой проблемой.

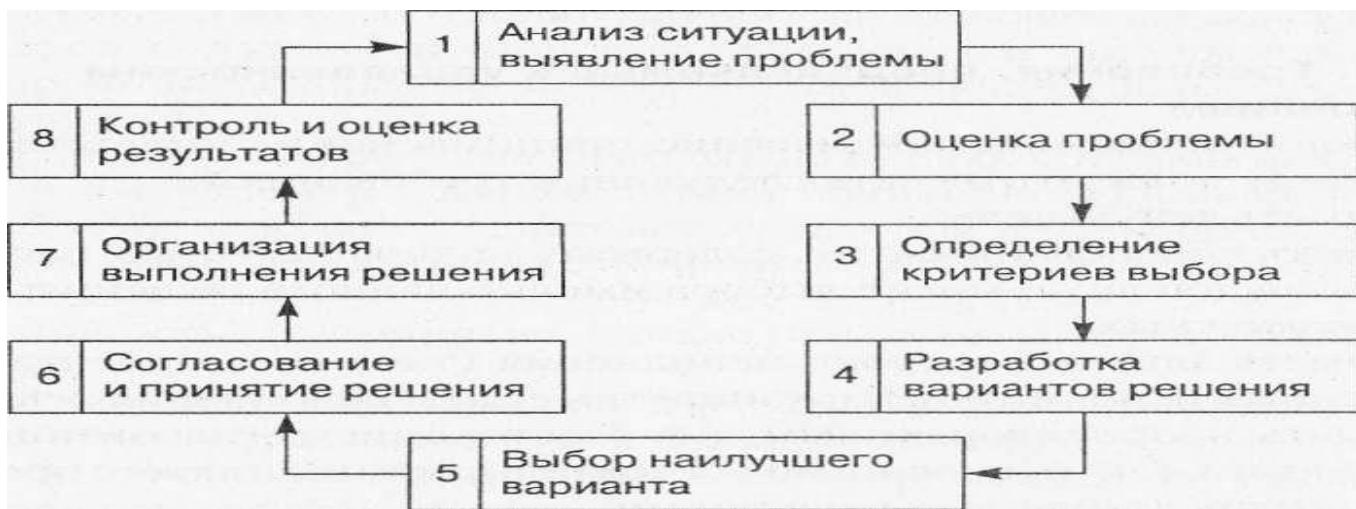


Рис. 5.1. Состав и последовательность этапов процесса принятия управленческих решений

#### 2.4. Методы принятия решений

Наиболее распространенными методами принятия решений являются математическое моделирование, метод экспертных оценок, метод мозгового штурма (мозговая атака), метод Дельфы. Выбор метода зависит от характера проблемы, сроков и средств, которые выделяются для принятия решения.

Математическое моделирование применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована. Использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения.

При разработке и оптимизации решения конкретной проблемы методами моделирования последовательно реализуются следующие основные этапы:

- постановка задачи;
- выбор критерия эффективности анализируемой операции;
- анализ и количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую операцию;
- построение математической модели;
- количественное решение этой модели и нахождение оптимального решения;
- проверка адекватности модели и найденного решения анализируемой ситуации;
- корректировка и обновление модели.

### Раздел 3. Управление персоналом организации и эффективное управление

#### Лекция №6 (2 часа)

Тема 3.1. «Мотивационная политика организации»

##### 1. Вопросы лекции:

- 1.1. Мотивация: критерии мотивации труда, ступени мотивации.
- 1.2. Понятие мотивационных процессов
- 1.3. Способы мотивации
- 1.4. Цель и порядок разработки мотивационной программы организации.

##### 2. Краткое содержание вопросов.

##### 2.1. Мотивация: критерии мотивации труда, ступени мотивации

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Осуществление мотивации требует четкого определения потребностей и вознаграждений.

Потребность – ощущение человеком физиологически и психологически недостатка чего-либо.

Вознаграждение – всё, что человек считает ценным для себя.

Мотивация работников должна осуществляться менеджером с учётом знания потребностей своих подчинённых

Менеджмент, или управление предприятием, - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации посредством воздействия на других людей.

Мотивация – одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия.

Под мотивацией ряд авторов понимает внешнее или внутреннее побуждение субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения. Другие считают, что мотивация - это направление к деятельности, состояние личности, которое определяет, насколько активно и с какой направленностью действует человек. Существует также мнение, что мотивация представляет собой процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, систему различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и предприятия.

Анализ приведенных определений показывает, что мотивация заключается в создании таких условий деятельности, при которых происходит отождествление интересов предприятия и работников, и то, что выгодно одному, становится столь же необходимо и выгодно другому.

Мотивация значительно влияет на выполнение персоналом своих производственных обязанностей, так как ее основу составляет интенсификация управленческой деятельности по повышению качества продукции. Мотивация призвана активизировать деятельность человека в следующих направлениях: усиление; активизация; старание; настойчивость; добросовестность; целенаправленность деятельности.

Усиление и активизация производственной, технической, научной и других видов человеческой деятельности служат ее качественным и количественным показателями, а также выступают источником роста эффективности управления качеством продукции. Любую работу человек может выполнять быстро, медленно, высококачественно, некачественно, затрачивая больше или меньше труда, умственной и физической энергии. Все определяется структурой и характером мотивационных процессов. В качестве мотиваторов могут выступать различные формы вознаграждения, поощрения, выделение льгот, продвижение по службе, перевод на более интересную и высокооплачиваемую работу и др.

Мотивацию можно представить в виде следующих ступеней:

1. потребность
2. побуждение и мотивы
3. поведение
4. цель
5. результат удовлетворения потребностей (удовлетворение, неудовлетворение, частичное удовлетворение).

Потребности в теории А.Маслоу разделены на первичные (физиологические, безопасности) и вторичные: социальные (общение с коллегами и друзьями), уважение (проявление профессиональных качеств) и самовыражение (карьерный рост, известность).

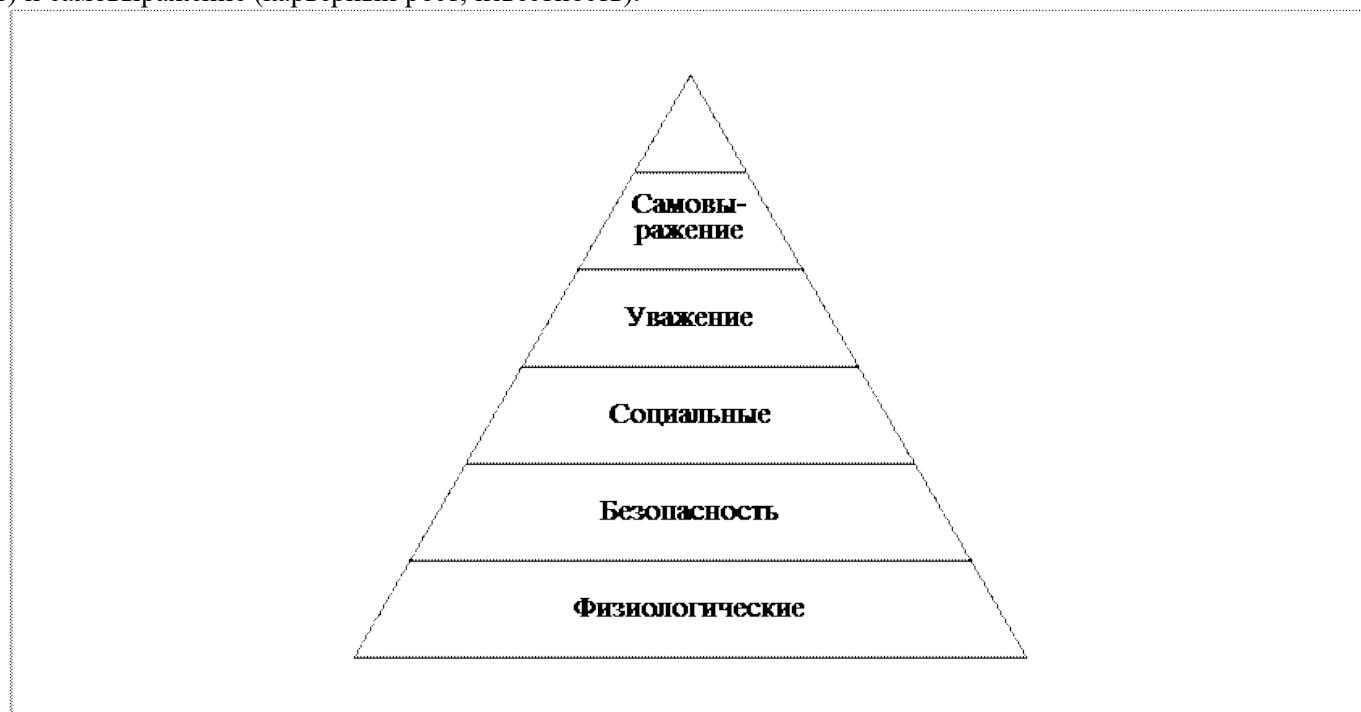


Рис. - Пирамида потребностей А. Маслоу

2. Теория потребностей по МакКлеланду:

Власть: желание воздействовать на других людей.

Успех: процесс доведения работы до успешного конца.

Причастность: заинтересованность в компании знакомых, налаживании дружеских отношений в коллективе, оказании помощи другим.

3. Двухфакторная теория Ф.Герцберга:

1. Гигиенические факторы:

- условия работы;
- заработка плата;
- психологический климат в коллективе;
- степень непосредственного контроля за работой.

2. Мотиваторы:

- успех;
- продвижение по службе;
- признание и одобрение результатов работы.

Теория «Х» – человек ленив и старается избегать работы, его нужно контролировать и принуждать к труду.

Теория «У» – человек получает удовольствие от труда, руководитель должен предоставлять условия для максимального проявления инициативы.

Процессуальные теории мотивации

Теория ожиданий В. Врума

Основное содержание теории В. Врума состоит в том, что мотивация определяется ожидаемым результатом деятельности, ожидаемым вознаграждением и ожидаемой ценностью вознаграждения. Эту теорию называют теорией ожиданий и представляют в виде следующей схемы:

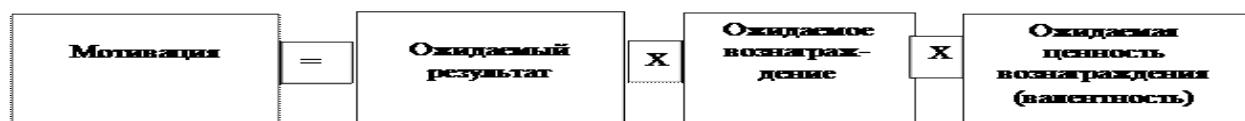


Рис. 14. Теория ожиданий В. Врума

## 2.2 Понятие мотивационных процессов

Правильный отбор и использование факторов мотивации повышает эффективность мотивационных процессов и выступает в качестве экономических рычагов усиления процесса мотивирования и повышения эффективности менеджмента качества.

С помощью мотиваторов, как средств ускорения мотивационных процессов, можно устранять потребности, различные противоречия и проблемы, возникающие в процессе управления качеством продукции.

Мотивация по-разному оказывает влияние на человека, в зависимости от внутреннего содержания его наклонностей, интересов, стимулов и состояния обратной связи со стороны деятельности человека.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать.

Методы мотивации - должны основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей.

Административные – ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. В систему этих методов входят: организационно-стабилизирующие (федеральные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и т.д.) для обязательного выполнения; методы организационного воздействия (регламентирования, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри организации; распорядительные (приказы, распоряжения; дисциплинарные (установление и реализация форм ответственности).

Экономические – с помощью данной группы методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации.

Социально-психологические – связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование. В состав данных методов входят: формирование коллективов, личный пример руководителя своим подчиненным, ориентирующие условия (цели, организации и ее миссия), участие в управлении работников, удовлетворение культурных и духовных потребностей, установление моральных норм и поощрений (разумное сочетание позитивных и негативных стимулов), социальная профилактика и социальная защита работников.

Духовно-нравственные – в масштабах организации редко применимы. Однако для удовлетворения у части сотрудников потребностей высшего порядка в частности и успехе руководство может определить высшие цели фирмы (идеалы) и проводить политику их достижения духовно-нравственными методами (пропаганда и др.).

## 2.3 Способы мотивации

Существуют различные способы мотивации, из которых назовем следующие:

1. Нормативная мотивация – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.;

2. Принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

3. Стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – стимулирование – косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив – это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей. Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению.

Актуализация мотива означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение. Какие же стороны поведения человека раскрываются в понятии мотива?

Мотив характеризует, прежде всего, волевую сторону поведения, т.е. он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив – это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой преимущественно осознанное побуждение. Несмотря на то, что многие мотивы зарождаются в подсознании, тем не менее, они становятся движущей силой, детерминантой поведения, лишь, будучи в большей или меньшей степени осознаны. Мотив порождается определенной потребностью, выступающей конечной причиной человеческих действий. Он – феномен психологии, субъективной реальности, т.е. сознания и подсознания. Хотя мотив выражает готовность к действию, побуждает к нему, он может и не перерasti в действие или поведение, в этом случае имеет место борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них.

Стимулы выполняют роль поощрения мотивационных процессов с помощью улучшения оплаты труда, премирования, вознаграждения за определенные результаты, т. е. стимулирование служит одним из эффективных средств воздействия на мотивацию.

Стимулы – побудительные причины к тому или иному действию в области повышения качества труда. По своему содержанию – это экономические рычаги воздействия, вызывающие формирование определенных мотивов, тем самым, повышая эффективность механизма управления. В отличие от стимулов стимулирование – это процесс применения, использования различных стимулов для мотивирования людей, выполняющих определенные действия. Стимулы необходимы для мотивации людей

в процессе управления, но при этом они не подменяют мотивации. Стимулирование - средство осуществления мотивации для сбалансирования достижения целей.

Стимулирование персонала - это важная функция управления. Все многообразие стимулов побуждения к высококачественному труду можно разделить на две группы: материальные и нематериальные.

Целесообразно применять различные стимулы и мотиваторы повышения качества в их сочетании друг с другом, что позволит охватить основные факторы, влияющие на качество, и реализовать не только мотивацию труда работников, но и мотивацию развития производства.

В нормальных условиях производства использование различных рычагов стимулирования способствует росту потребностей, а последние, в свою очередь, стимулируют развитие производства и повышение качества продукции. На уровне мотива такое сочетание порождает личный интерес, цель которого - удовлетворение определенной потребности, и одновременно возникает общественный интерес - повышение качества продукции. Это вытекает из диалектического единства потребностей и стимулов в мотиве: мотив - это внутренняя потребность человека, стимул - ее внешнее выражение, в то же время стимул является внешним условием более успешной реализации потребностей работника.

Мотивация в организационном контексте – это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности. Служащие работают только для достижения общих целей организации, потому что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей. Рабочие занимаются тяжелым физическим трудом, соглашаются работать дополнительные часы, выдерживают большое напряжение, и всё потому, что уверены, что эти негативные аспекты их работы приемлемы, учитывая ту награду, которую они получают для себя и для тех, кто занимает важное место в их жизни. Рабочие хотят иметь чувство «партнерства» с компанией и с ее руководством. Им нужно понимать, как их личный успех связан с успехом компании, и они должны быть уверены, что дополнительная энергия, которую они добровольно вкладывают в работу, найдет отражение в той награде, которую они получат от фирмы. Кроме этого, у них должны быть возможности почувствовать свою самостоятельность. Даже если создается впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то всё равно ведут они себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей. Мотивация, как один из методов функции управления персоналом, является составной частью процесса управления.

Существует множество способов улучшить качество выполнения работы. Например, много законодательных актов могут запрещать производство (типа требуемого контроля оборудования на предмет загрязнения и профессиональной безопасности). Производительность рабочего могла бы также быть увеличена через инвестиции в более современное оборудование, такое, как работы на сборочной линии или текстовые процессоры для секретарей. Это, конечно, полезно, хотя это только часть решения с тех пор, как фактически всё обслуживание и производственные действия зависят от человека. Даже на наиболее автоматизированных автосборочных заводах, например, с привлечением малого количества служащих, плохое отношение служащих к работе и саботаж могут серьёзно снижать производительность.

Другой способ улучшать производительность и качество выполнения состоит в том, чтобы улучшить человеческое поведение на работе через применение современных концепций и методов управления ресурсами. Они оказались наиболее эффективными для улучшения выполнения служащими своих обязанностей.

Таким образом, задача менеджера, который должен мотивировать рабочих в том, чтобы предоставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу.

Термин «удовлетворение потребностей» отражает позитивные чувства облегчения и благополучия, которые ощущает человек, когда его желание выполнено.

Практический менеджмент опирается на определённые теории мотивации, которые могут быть разделены на две группы. Содержательные теории пытаются выяснить причины того или иного поведения человека. Часто их называют «теории потребностей». Процессуальные теории ставят во главу угла вопрос о том, как возникает тот или иной тип поведения, что его направляет, поддерживает и прекращает.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде шести следующих одна за другой стадий. Для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель:

1. Возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности: физиологические, психологические, социальные.

2. Поиск путей устранения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

3. Определение целей (направления) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, чтобы обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить

потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устраниить потребность. Реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

4. Получение вознаграждения за реализацию действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо изменение мотивации к действию.

5. Ликвидация потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а так же от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности

#### **2.4 Цель и порядок разработки мотивационной программы организации**

**В настоящее время организация эффективной системы мотивации стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента.**

Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

- низкий уровень исполнительской дисциплины и некачественный труд;
- сбои в производственном процессе;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- высокая текучесть кадров;
- неудовлетворенность работой сотрудников;
- высокая конфликтность;
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников, слабая перспектива карьерного роста;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- безынициативность сотрудников и многие другие.

Для создания эффективной системы мотивации персонала необходимо учитывать ряд требований:

**объективность:** размер вознаграждения сотрудника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

**предсказуемость:** работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

**адекватность:** вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результате деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;

**своевременность:** вознаграждение должно следовать за достижением результата;

**значимость:** вознаграждение должно быть для сотрудника значимым.

Несоблюдение указанных выше требований может иметь демотивирующий эффект и снижать эффективность работы сотрудников организации.

В процессе разработки системы мотивации персонала можно выделить следующие этапы:

1. Формирование системы целей и задач организации, определение ключевых показателей, характеризующих деятельность каждого сотрудника.

2. Определение базового уровня оплаты труда (тарифная сетка).

3. Определение инструментов, которые будут использоваться в системе мотивации персонала.

4. Проведение оценки эффективности деятельности сотрудника с учетом достигнутых им результатов (выполненных показателей КРП).

5. Установление взаимосвязи между достигнутыми результатами деятельности и получаемым вознаграждением (определение инструмента мотивации и при необходимости правила расчета вознаграждения сотрудников в зависимости от оценки эффективности деятельности сотрудника).

Рассмотрим каждый этап более детально:

**На 1 этапе** необходимо определить цели и задачи деятельности компании в целом и каждого ее подразделение в отдельности. Для возможности проведения в дальнейшем оценки эффективности деятельности подразделения определяются показатели его деятельности. Затем необходимо определить задачи и ключевые показатели деятельности для каждого сотрудника. Для этого необходимо проанализировать обязанности сотрудника и поставленные перед его подразделением и непосредственно им задачи. Должностные обязанности сотрудника и ключевые показатели его деятельности должны быть обязательно утверждены в соответствующих регламентах и инструкциях, действующих в организации. Достижение показателей деятельности каждого сотрудника должно привести к выполнению показателей деятельности подразделения и организации в целом.

**На 2 этапе** необходимо определить объем базового уровня оплаты труда сотрудников с учетом закрепленных за ними обязанностей. Ошибочно полагать, что эффективно мотивировать персонал организации можно только за счет выплаты переменной части вознаграждения.

**На 3 этапе** определяется перечень инструментов мотивации персонала, которые могут быть применены для данной организации и для каждого конкретного подразделения. Прежде всего, интерес вызывают инструменты, которые можно непосредственно привязать к результатам труда сотрудника, это такие инструменты, как бонусы, премии, похвала и т.п. Таким образом, основное назначение данной части материального вознаграждения - это отражение конкретных результатов труда. Косвенные инструменты мотивации, такие как возмещение дополнительных расходов, корпоративные мероприятий и др. используются для повышения уровня лояльности сотрудников к компании, для привлечения и удержания сотрудников, повышения их удовлетворенности от работы, уменьшения текучести кадров. Такие инструменты прямо не связаны с результатами деятельности каждого конкретного сотрудника. Выбор того или иного инструмента косвенного стимулирования сотрудников во многом зависит от статуса или ранга, занимаемого сотрудником в должностной иерархии: чем выше ранг, тем более дорогостоящий социальный пакет может быть ему предоставлен. Если для рядового сотрудника это будут бесплатные обеды, то для менеджеров - предоставление страховки и персонального автомобиля.

**На 4 этапе** необходимо определить общую оценку эффективности каждого сотрудника. В случае, если для сотрудника установлен 1 показатель КПИ задача существенно упрощается и вся оценка сводится к расчету данного показателя. Однако в случае наличия нескольких показателей КПИ необходимо разрабатывать методику оценки эффективности деятельности сотрудника. При этом необходимо учитывать степень важности каждого показателя и процент его выполнения.

**На 5 этапе** устанавливается взаимосвязь между достигнутой оценкой эффективности деятельности сотрудника, инструментом мотивации и его размером. Одна из основных целей создания системы мотивации - сориентировать людей на максимально эффективное решение задач, стоящих перед компанией. Используя систему ключевых показателей эффективности деятельности, можно формировать переменную часть системы прямого материального стимулирования, либо использовать иные инструменты мотивации (доска почета, похвала и т.п.).

Для расчета бонусов или иного инструмента прямого материального стимулирования необходимо определить принципы премирования, будет ли это какой-то заранее установленный фонд премирования, распределяемый между сотрудниками, или размер вознаграждения будет зависеть от каких-то показателей (например, прибыли компании).

При создании системы мотивации персонала необходимо охватывать все структурные подразделения компании. Для того чтобы интересы ни одного из подразделений не пострадали, к разработке системы стимулирования рекомендуется привлекать руководителей всех структурных подразделений и ключевых специалистов. Нужно быть готовым к тому, что на апробирование системы понадобится время.

### **«Элементы эффективного управления»**

- 1.1 Понятие результативности и эффективности управления
- 1.2 Показатели эффективности управления

## **2. Краткое содержание вопросов**

### **2.1. Понятие результативности и эффективности управления**

В условиях глубоких качественных преобразований экономики и всей системы общественных отношений проблема эффективности менеджмента приобретает особую актуальность и остроту. Оценка эффективности управления имеет первоочередное значение для многих аспектов менеджмента, поскольку с ее помощью определяется правильность, обоснованность, действенность работы руководителя.

Возрастание роли управления в условиях рыночной экономики в результате получения организацией экономической свободы и полной ответственности за свои результаты ведет к вовлечению в сферу управления дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных).

Для собственника предприятия важно не только расходование ресурсов для управления, но и то, насколько управление дает стратегические преимущества предприятию на рынке, усиливает его конкурентоспособность, поддерживает общественную значимость предприятия. В условиях конкуренции объективный ход развития управления экономикой обуславливает потребность оценки организации, функционирования и развития менеджмента с позиций его результативности и эффективности.

Рассмотрим исходные понятия результативности и эффективности деятельности управления. Видный теоретик современности в области управления Питер Друкер различал понятия результативности и эффективности в деятельности организаций, действующих в сфере бизнеса, определяя менеджмент как вид

профессиональной деятельности, а менеджера — как специальную профессию. Он также разработал концепцию управления по целям.

Эффективность же деятельности организации является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи», т.е. с применением прогрессивных технологических процессов, с соблюдением соответствующих требований, что обуславливает необходимое качество и стоимость выпускаемой продукции, обеспечивая ее конкурентоспособность на рынке.

И результативность, и эффективность одинаково важны. Вместе с тем очевидна последовательность определения и взаимосвязь данных понятий. Чтобы деятельность была эффективной, требуется выжить и добиться успеха в условиях конкуренции. Для этого нужно выбрать цель деятельности, соответствующую определенной потребности, реально существующей в стране или мире. Это может быть и изготовление продукции, и оказание услуг. Уровень удовлетворения ими потребностей экономики — общая цель или миссия любой организации.

Результативность управления представляет собой способность системы управления обеспечить достижение конечных результатов, соответствующих поставленной цели, удовлетворяющих конкретную потребность человека, общества, государства и создающих условия для устойчивого развития организации (социально-экономической системы). Управление можно считать результативным, если:

- организация достигла конечных результатов, в которых реализована ее общая цель (уровень достижения цели);
- конечные результаты соизмеримы с потребностью (уровнем удовлетворения потребности);
- определена потенциальная потребность в результатах деятельности организации как основание для формирования новой цели и создания условий устойчивого развития организации (уровень возможного расширения производства);
- достигнута результативность по каждому виду функционального управления (уровень обеспечения соответствия функциональных результатов их целям).

Оценка результативности управления позволяет выявить возможности и направления развития организации, дает информацию о необходимости создания новой потребности и, соответственно, выпуска новой или необходимости совершенствования выпускаемой продукции, о проблемах участников производственного процесса.

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации.

Эффективность менеджмента правомерно рассматривать как форму проявления категории «эффективность» в управлении. Эффективность управления — это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управлении (субъекта управления). Причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики. Другими словами, эффективность деятельности управляющей системы должна быть выражена в конечном счете через показатели эффективности управляемой системы, хотя она может иметь и свои собственные частные характеристики.

Любые изменения в организации, осуществляемые аппаратом управления, должны отвечать определенным ее целям, достижение которых предопределяет, будет ли эффективной работа организации. В связи с этим необходима взаимная увязка понятий «успех», «результативность», «эффективность». Для того чтобы организация могла добиться успеха, цели и задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального и горизонтального разделения труда. Поэтому управление является важной деятельностью для организации, обеспечивая достижение успеха.

Эффективность менеджмента отражает его результативность в достижении целей управляемого объекта и обеспечении социально-экономического эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление. Экономический смысл эффективности управления — в обеспечении наибольшего экономического эффекта в народном хозяйстве при данных ресурсах (затратах) на управление. Социальный смысл — в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление.

Экономический эффект с точки зрения общества в целом проявляется в виде вновь созданной стоимости или величины валового внутреннего продукта (ВВП), валового национального продукта (ВНП), национального дохода. Экономический эффект отдельного звена хозяйствования выражается величиной чистого дохода и прибыли.

Эффективность менеджмента определяется соизмерением результата и использованных ресурсов, производственных затрат. Уровень эффективности управлении деятельности во многом определяется уровнем рациональной организации управляемой системы и процесса управления. Эффективность проявляется в различных показателях как объекта управления, так и собственно управлении деятельности.

Основными понятиями эффективности управления являются: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения); эффективность системы управления (с учетом иерархии управления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового и др.).

Оценка эффективности управления может осуществляться за различные календарные отрезки времени (месяц, квартал, год). Динамика этих показателей, а также сопоставление с аналогичными данными однородных организаций, работающих в подобных природно-географических и экономических условиях, позволяют сделать вывод об эффективности работы аппарата управления.

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемой работы. Поэтому для измерения его эффективности часто применяются косвенные методы.

Критерием оценки управленческого труда является эффективность управленческого труда:

Для определения эффективности труда управленческого персонала необходимо установить критерии и показатели, по которым проводится оценка. Под критериями понимают наиболее общую количественную характеристику результатов управленческого труда. Отдельные результаты деятельности аппарата управления являются показателями управленческого труда. Они носят подчиненный характер по отношению к критерию и являются основой при его определении.

Критерий эффективности традиционно формулируется как максимальное превышение экономических результатов над затратами ресурсов или, как минимум, затрат на выполнение заданного объема работ.

Количественное выражение этого критерия может быть представлено различными показателями эффективности: сроком окупаемости капитальных вложений, годовым и интегральным экономическим эффектом и т.д.

Для определения экономической эффективности управленческого труда используются различные параметры: показатели предприятия; организация и функционирование труда управленческого персонала; объем передаваемой информации; качество и быстрота принимаемых решений; выполнение функций управленческих звеньев.

К показателям, характеризующим труд в сфере управления, относятся: снижение трудоемкости обработки управленческой информации; сокращение управленческого персонала, сроков обработки информации; сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда; механизация и автоматизация трудоемких операций в сфере управления. Это количественно измеряемые показатели. Такие показатели в сфере управления, как повышение квалификации управленческого персонала, качества работы; улучшение условий труда; обоснованность управленческих решений, культура управления и др., не измеряются вообще или измеряются неполно.

Главная задача любой системы управления состоит в обеспечении активного воздействия на управляемый объект с целью улучшения его показателей. Назначение управления как трудовой деятельности — выработка и реализация управляющих воздействий на коллективы людей, обеспечивающих их взаимодействие в достижении конкретных целей.

Поэтому управление, по сути, рассматривается как управляющее воздействие и взаимодействие. Объектом воздействия являются человек. Управляющее воздействие осуществляется в форме управленческого решения, процесс выработки (подготовки и принятия) и реализации которого и составляет процесс управления. Само воздействие — заключительная, завершающая часть процесса управления. Именно на этапе реализации управленческого решения процесс управления сливается с непосредственно производственным процессом. На всех предыдущих этапах выработки решения управление выступает как стадия информационной

работы по отбору средств воздействия, выработки альтернатив и принятия решения.

Управленческие работники, разнообразная информация, организационная, вычислительная и иная техника выступают в качестве управленческих ресурсов, участвующих в создании стоимости в ее натурально-вещественной форме. Та часть этих ресурсов, которая потребляется в данном процессе труда и овеществляется в продукте труда, является совокупными затратами живого и овеществленного (т.е. прошлого) труда — затратами на управление.

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

## 2.2 Показатели эффективности управления

Для оценки эффективности управления можно использовать понятия «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом. В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. В том и другом смыслах для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности.

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются обобщающие показатели. До недавнего времени для характеристики экономической эффективности системы управления на государственном уровне среди других использовался обобщающий показатель — национальный доход (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени, на уровне отрасли — показатель производительности труда, на уровне предприятия — прибыль.

Частных показателей экономической эффективности управления в широком смысле (организации в целом) очень много; среди них рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

- степень выполнения заказов потребителей;
- доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

- своевременность выполнения заказа;
- полнота выполнения заказа;
- оказание дополнительных услуг;
- послепродажный сервис и др.

Экономическую эффективность управления (Эу) в узком смысле характеризуют следующие показатели:

1. Обобщающий показатель:

$$\mathcal{E}_y = \frac{D}{3},$$

где  $D$  — доходы организации;

2. Частные показатели:

- доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат организации;
- доля численности управленческих работников в общей численности работающих в организации;
- норма управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления) и др.

К частным показателям, характеризующим эффективность труда в сфере управления, также относятся:

- 1) снижение трудоемкости обработки управленческой информации;
- 2) сокращение управленческого персонала;
- 3) сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления.

Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются: доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива; количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения, и др.

К частным показателям социальной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т.п.

Частные методики определения эффективности управления. Из-за сложности оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностию организации должно дополняться оценкой ее социальной эффективности.

Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Социальные результаты проявляются в улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и укреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда.

Расчет и анализ динамики указанных выше показателей не только позволяют оценить эффективность функционирования организации, но Анализ подходов к определению наиболее важных направлений повышения эффективности деятельности организации позволяет объединить их в две группы:

- 1) мероприятия, связанные с ростом результата деятельности организации;
- 2) мероприятия, связанные со снижением затрат ресурсов (ресурсосбережение, снижение затрат фирмы).

Согласно названным Методическим рекомендациям при оценке эффективности инвестиционных проектов применяется следующая система показателей:

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, отражающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия для федерального, регионального и местного бюджетов;
- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Основу оценки эффективности проектов составляют определение и соотнесение затрат и результатов от их осуществления.

**Пути роста экономической эффективности управления**

Мероприятия, связанные с ростом результата

Мероприятия, связанные со снижением затрат ресурсов

**ТЕХНИЧЕСКИЕ**

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ**

**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ**

Применение технологий, обеспечивающих минимальные потери материалов	Совершенствование организации учета получения и использования ресурсов	Анализ действия закона масштаба, закона экономии времени и др.
Применение (обновление) оборудования, требующего оптимального расхода материалов	Сокращение цикла производства от получения до использования ресурсов	Применение к управлению научных подходов менеджмента
Улучшение качества применяемых ресурсов и создание материалов с заранее заданными свойствами	Повышение качества ремонта технологического оборудования	Применение методов ФСА, прогнозирования, ЭММ
Совершенствование технической базы транспортирования и хранения ресурсов	Совершенствование организации производства и труда с целью экономии ресурсов	Улучшение условий труда и отдыха работников
Совершенствование технологических режимов переработки сырья	Организация вторичного использования ресурсов	Применение мер стимулирования и ответственности за экономию
Создание экспериментальной базы для моделирования расхода ресурсов	Разработка и внедрение организационно-технических мероприятий по экономии ресурсов	Осуществление социально-психологических мероприятий по экономии и качеству
Применение технологий, обеспечивающих высокое качество продукции	Совершенствование организации производства и труда с целью роста качества и объема производства	Мотивация роста качества и производительности труда, рост профессионализма работников
Применение оборудования, обеспечивающего максимальную производительность труда	Разработка и внедрение организационно-технических мероприятий по улучшению качества	Развитие корпоративного духа, корпоративной культуры во имя целей организации

Рис. - Классификация факторов эффективности

## Лекция №7 (2 часа)

Тема 3.2 «Основные элементы управления персоналом»

### 1. Вопросы лекции:

1. Понятие управления персоналом. Основные направления работы с персоналом
2. Принципы эффективного управления персоналом
3. Сущность и типы конфликтов. Управление конфликтами.

### 1. Краткое содержание вопросов.

#### 2.1. Понятие управления персоналом. Основные направления работы с персоналом

Термин «персонал» объединяет всех участников организации. Понятия «персонал», «кадры», «работники» принято рассматривать как идентичные.

**Персонал** - это, прежде всего, люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это часть экономического и инновационного пространства предприятия, в котором радикальные рыночные преобразования должны не только целенаправленно впитываться внутрь жизненной среды предприятия и адаптироваться в ней, но и приносить ожидаемые от них результаты.

Поэтому передовые предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, справедливо считая, что основной потенциал успешной деятельности хозяйствующих субъектов заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия.

Персонал является более широким понятием, органически включающим понятие "кадры", поэтому **предметом управления персоналом** выступают персонал и отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного развития и использования их потенциала в функционировании производственных систем, достижения целей организации.

*Управление персоналом организации* — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников, согласующее, объединяющее совместный созидательный труд работников для достижения целей организации.

*Цель управления персоналом* — принятие на работу в организацию компетентных и заинтересованных сотрудников, их эффективное использование, совершенствование их профессиональной подготовки.

Именно человек как разумное, мыслящее существо выступает главным фактором не только производства, но и всей организации. Люди — это основной ресурс, от которого в решающей степени зависит достижение успеха. Поэтому современный менеджер должен ценить своих сотрудников и относиться к ним с пониманием и объективно.

Работа с персоналом включает следующие направления:

- оценку потребностей предприятия в кадрах и определение критериев их подбора;
- подбор персонала и прием его на работу;
- обучение кадров;
- организацию эффективной работы персонала;
- оценку результатов его работы.

**Формирование коллектива** организации имеет ключевое значение для успеха дела. Поэтому к подбору персонала необходимо подходить со всей ответственностью, не жалея для этого сил и времени.

Потребность организации в кадрах определяется раздельно по группам и категориям работников. Расчет численности рабочих можно вести по трудоемкости производственной программы. *Численность рабочих, занятых на ненормируемых работах, определяется по нормам обслуживания; численность руководителей и специалистов — по штатному расписанию.*

Для того чтобы нанять необходимых работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять, какими качествами и квалификацией должны обладать, т.е. следует проанализировать содержание работы, на которую организация берет сотрудника. В результате такого анализа можно получить достаточно полное представление о должности, а также проверить, как она вписывается в структуру предприятия. Исходя из содержания работы по каждой конкретной должности необходимо определить критерии, по которым организация будет подбирать работника, в наибольшей степени подходящего для данной должности.

Таблица 8.1

## Основные критерии подбора персонала

Критерий	Характеристика критерия
Физические данные	Здоровье, возраст, внешность, манеры
Образование и опыт	Профиль и уровень образования, стаж работы, специальные навыки
Интеллект	Способность быстро схватывать суть проблемы, свободно выражать свои мысли, умение слушать, желание учиться
Личные черты	Трудолюбие, инициативность, упорство, позитивное отношение к жизни
Диспозиция	Лидерство, чувство ответственности, общительность, хорошее отношение к людям, организованность

На основе названных критериев составляется весь набор требований для конкретной должности с учетом ее характерных особенностей.

Так, например, для должностей, связанных с обслуживанием клиентов организации, одним из важных критериев должна быть общительность работника, его умение налаживать хороший контакт с клиентом.

### Подбор кадров

Для привлечения необходимых кандидатов существует много методов: агентства по трудуустройству; объявления в газетах, по радио и телевидению; расклеивание объявлений и т.п.

*Отбор кандидатур* происходит обычно в несколько этапов.

Первичное выявление претендентов происходит путем анализа их документов (общих анкет, резюме, характеристик, рекомендаций). Его методы зависят от бюджета предприятия, важности должности, престижности данной организации и т.д. С помощью оценки документов можно получить общую информацию, позволяющую сделать вывод о целесообразности встречи с кандидатом для ознакомительного собеседования, которое позволяет отсеять большую часть претендентов, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие методы дальнейшей проверки, изучения психологических и профессиональных качеств и выдвижения на соответствующую должность. Для этого используют следующие методы:

— *целевые собеседования*, дающие возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, открытость новому, наблюдательность, инициативность, благородумие, прилежание и т.п.;

— *тестирование*, которое может предназначаться как для отбора лучших претендентов, так и для отсева слабых. Преимущества тестирования состоят в оценке профессиональных качеств данного кандидата с учетом особенностей организации и его будущей деятельности.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с будущим руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога принимает окончательное решение и отбирает лучшего из претендентов. Такое собеседование проводится обычно с группой кандидатов (два-три человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами.

*Ошибками при отборе кадров считаются:*

- отсутствие надежного перечня требований к претендентам;
- поспешное суждение о человеке, ошибочная интерпретация его внешности, ответов на вопросы;
- нетерпимость к недостаткам, которые есть у всех, или, наоборот, их игнорирование;
- ориентация на формальные заслуги;
- прием людей без необходимости, т.е. по принципу «был бы человек, а работа найдется».

Условия, на которых принимается на работу отобранный кандидат, обычно излагаются в форме договора с правами и обязанностями обеих сторон. Каждый сотрудник, прежде чем приступить к работе, должен расписаться в документе, где излагаются все условия найма и работы в данной должности. Этот документ впоследствии может защитить и работника, и нанимателя от претензий в случае возникновения спора.

### Обучение персонала

В процессе отбора кандидатов руководитель организации или ее подразделения останавливает свой выбор на наиболее квалифицированных и опытных специалистах. Однако трудно рассчитывать, что новички сразу поймут, например, организационную структуру предприятия или быстро освоят какое-то специальное оборудование. Поэтому вновь набранный персонал **целесообразно адаптировать к условиям и особенностям работы** в данной организации.

Для этого на рабочем месте непосредственный руководитель осуществляет *введение в должность*, представляющее собой совокупность процедур, которые проводятся, чтобы ускорить освоение новичком работы, помочь установить контакты с окружающими.

Поступившего сотрудника поздравляют с началом работы, знакомят с подразделением и обстановкой в нем, рассказывают о трудностях, которые могут встретиться, наиболее распространенных ошибках, информируют о людях, с которыми придется работать, особо выделяя тех, на которых всегда можно положиться, у кого можно попросить совета, однако не забывая и тех, у кого трудный характер. Это дает человеку ощущение того, что его ждали, к его приходу готовились, тем самым облегчает ему *адаптацию*, т.е. приспособление к новым условиям работы, обеспечивает более быструю и полную включенность в общую деятельность данного коллектива.

Всем сотрудникам организации необходимо обновлять свои знания по различным аспектам деятельности с учетом выполняемой ими работы. **Обучение персонала необходимо** проводить всякий раз, когда намечается внедрение чего-либо нового в работе организации. Это может быть новая продукция, новые технологии, оборудование, способы организации работы и т.д. Персонал в итоге такого обучения должен в деталях знать вводимые новшества и уметь эффективно работать в условиях их использования.

Учитывая динамизм современной жизни, быстрые изменения в различных сферах деятельности организации, возникает периодическая потребность в обучении кадров, которое позволяет решить следующие задачи:

- персонал узнает больше о своей фирме и вырабатывает чувство принадлежности к ней;
- сотрудники фирмы узнают о новых разработках и появлении новых видов техники;
- повышается чувство удовлетворенности своей работой, поскольку люди чувствуют, что их ценят;
- в сочетании с эффективным стимулированием обучение поможет получить максимальную отдачу от персонала.

Обучение можно проводить различными методами:

- на рабочем месте;
- короткие консультации, инструктаж в процессе работы;
- организованные курсы обучения в течение какого-то времени;
- краткосрочные курсы с отрывом от производства.

Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности, обучение на рабочем месте является основной формой обучения новых работников.

**Инструктаж** представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции (коллегой обучаемого), так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентирован на выполнение конкретных операций и процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучаемого, является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков труда.

**Наставничество** является наиболее часто применяемым методом профессионального обучения, который характеризуется тем, что наставник обычно выполняет весь круг задач по обучению своих подчиненных без освобождения от основной работы. Применяется для обучения разных категорий работников — от рабочих до руководящих должностей.

Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника. Успех обучения решающим образом зависит от опыта и квалификации наставника, его способности общаться, мотивировать, поддерживать своего подопечного, осуществлять конструктивную обратную связь о результатах работы.

**Ротация** представляет собой перемещение работника с одной позиции на другую с целью ознакомления с новыми направлениями работы, приобретения новых навыков. Время такого передвижения может составлять от нескольких дней до года. Достоинства ротации как метода обучения состоят в следующем:

- она необходима предприятиям, требующим от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями;
- помимо чисто обучающего эффекта, оказывает положительное воздействие на мотивацию;
- помогает сотруднику найти себя в организации;

- способствует преодолению стресса, вызываемого однообразными производственными функциями;
- ускоряет продвижение высококвалифицированных специалистов;
- расширяет кругозор и социальные контакты на рабочем месте;
- инициирует новые идеи, подходы к решению проблем.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Тем не менее для повышения квалификации персонала такое обучение необходимо.

После завершения программы обучения целесообразно оценить ее эффективность. Для этого можно провести опрос сотрудников и инструкторов, сделать анализ их комментариев и впоследствии оценить качество работы сотрудника, прошедшего обучение.

## **2. 2. Принципы эффективного управления персоналом**

Под управлением персоналом - понимаются все те практические мероприятия, с помощью которых руководитель побуждает своих подчиненных к действию в целях достижения результатов.

При этом полезно опираться на ряд принципов.

1) **Обусловленность функций** управления персоналом целями производства - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства

2) **Первичность функций** управления персоналом - Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам, их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом

3) **Прогрессивность** - Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам

4) **Перспективность** - При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации

5) **Оперативность** Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения

6) **Простота** Чем проще система управления персоналом, тем надежнее и точнее она работает. Исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству

7) **Согласованность** Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени

8) **Комфортность** Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобства для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком

9) **Адаптивность** Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы

10) **Соизмеримость** - верное соизмерение задачи и способностей человека

Все принципы системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом предприятия.

## **2.3. Сущность и типы конфликтов. Управление конфликтами.**

### **Сущность и типы конфликтов**

**Конфликт** (от лат. *conflictus* — столкновение) — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов противоборствующих сторон.

Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях даже с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны.

Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений более эффективным.

Следовательно, конфликт может быть **функциональным**, ведущим к повышению эффективности организации, или **дисфункциональным**, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решений.

*Результат конфликта* в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому нужно знать не только природу, но типы конфликтов. Существуют четыре основных типа конфликтов:

1. *Внутриличностный конфликт* возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результатов его работы, что может происходить:

- из-за нарушения принципа единонаучалия;

- когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Внутриличностный конфликт может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку.

2. Межличностный конфликт чаще всего происходит в виде борьбы людей за ограниченные ресурсы, статусы, место в управленческой иерархии, капитал, рабочую силу.

3. Конфликт между личностью и группой.

Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятим неформальной группой. Конфликт может возникнуть, если отдельная личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

4. Межгрупповые конфликты возникают между группами (формальными и неформальными), а также часто они происходят между:

- линейным и штабным персоналом,

- между функциональными группами (например, между отделом сбыта и производством по поводу количества производимой продукции).

### **Причины конфликтов**

Каковы же причины конфликтов?

1. Распределение ресурсов. В любых организациях ресурсы ограничены, поэтому руководство должно решать, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к конфликтам.

2. Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден:

а) сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению;

б) требовать этого от своего непосредственного руководителя;

в) хвататься за все подряд.

Назревающий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

3. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Конфликты часто возникают из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае конфликт может возникнуть из-за неподготовленности подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. Отсюда одни работники недогружены работой, а другие перегружены, в силу чего появляется конфликтная ситуация.

5. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. В результате возникают «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда приводит к конфликту.

6. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя, также могут привести к конфликту. Особенно остро проявляется этот конфликт в случае, когда руководитель склонен к бюрократическим процедурам.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

8. Неблагоприятные условия работы. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.

9. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный «разнос» и т.п.

10. Причины конфликтов, связанные с личностными особенностями руководителя:

— его неподготовленность, неопытность в работе с людьми;

— недостатки в воспитании (грубость, нечестность и т.д.);

— недостатки характера (отсутствие чуткости, гибкости и т.п.);

— неумение, нежелание признать допущенную ошибку;

— завышенная требовательность;

— несоответствие стиля руководства уровню развития коллектива;

— низкий культурный уровень;

— недостатки в организации собственного труда и работы подчиненных и др.

Руководитель любого ранга наряду с уяснением задач, функций, обстановки обязан:

- изучать людей, призванных выполнять эти задачи,

- создать объективный образ каждого, чтобы иметь возможность сделать вывод о способностях своих подчиненных и о том, как они могут проявить себя в различных жизненных ситуациях.

- должен иметь в виду, что личности в зависимости от склада характера делятся на следующие категории:

а) конфликтный человек, т.е. не могущий жить без конфликтов,— это его хобби. Таких людей принято называть конфликтогенными;

б) человек создает конфликтную ситуацию, а сам не принимает участия в ней. Это человек скрытный, иначе ситуативно-конфликтный;

в) человек, недостаточно подготовленный или не имеющий опыта работы,— это, как правило, молодой специалист, выпускник учебного заведения с хорошей теоретической подготовкой, но не владеющий практическими навыками и умениями;

г) человек, у которого способ достижения цели определяется единственным принципом — «любые средства хороши». Такие люди не останавливаются ни перед чем ради конечного результата.

### **Последствия конфликта**

1. функциональное последствие состоит в решении конфликта таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению данной проблемы, что сводит к минимуму возникающие трудности (например, враждебность, несправедливость и т.д.) в осуществлении ее решения, располагает стороны к сотрудничеству.

2. Если не найти эффективный способ управления конфликтом, то это может привести к дисфункциональным последствиям. Возможные последствия конфликтов, которые мешают достижению целей:

— приблизительно 80% производственных конфликтов имеют психологическую природу и переходят из производственной сферы в межличностные отношения. На конфликты и переживания по их поводу тратится около 15% рабочего времени, таким образом, снижается производительность труда;

— конфликты ухудшают психологический климат в группах, в них нарушаются сотрудничество и взаимопомощь;

— появляются неудовлетворенность трудом и текучесть кадров;

— возрастает неоправданная конкуренция, наблюдается сокрытие информации;

— формируется представление о другой стороне как о враге.

### **Управление конфликтом**

Современный руководитель должен уметь правильно предупредить возникновение конфликтных ситуаций, а также без ущерба для дела успешно разрешить их. Для этого необходимо изучать процесс развития каждого конкретного конфликта, знать его динамику (этапы развития).

**Конфликт** в своем развитии может проходить следующие этапы:

1) фоновое предконфликтное состояние;

2) развитие конфликта на интеллектуальном уровне;

3) открытое противоборство сторон, характеризующееся бурными эмоциональными реакциями;

4) этап применения санкций, разрешение конфликта;

5) неустойчивое переходное состояние, связанное с переживаниями по поводу применения санкций;

6) устойчивое послеконфликтное состояние.

**Руководитель** должен ориентировочно знать:

- на каком этапе развития в данный момент находится конфликт.

- определить количество и степень участия в нем сотрудников,

- установить повод, причину конфликта и с учетом возможностей каждого участника (или группы) начать управлять им.

- что для определения метода воздействия необходима соответствующая ситуация, обстановка.

**Необходимо**:

- локализовать эмоции участников конфликта, для чего особое внимание нужно сосредоточить на деле, а не на людях,

- предусмотреть возможность безболезненной «капитуляции» обеих сторон.

- после резкой критики рекомендуется небольшая похвала.

- найти решение, устраивающее всех, для этого следует воспользоваться нейтральной позицией, дабы не допустить преимущества одной из сторон еще до начала разговора о конфликте.

- необходимо сразу определить лиц, на которых можно опереться при проведении мероприятий по ликвидации конфликта (это должны быть члены коллектива, полностью поддерживающие руководителя и пользующиеся непрекаемым авторитетом).

### При разрешении конфликтов:

- стараться не обижать людей, беречь их нервную систему от стрессов.
- руководитель должен обладать авторитетом и чувством справедливости
- создание такой психологической атмосферы, при которой участники конфликта убедились бы в его вредности для работы,

— по возможности постараться перевести конфликт из эмоционального русла в интеллектуальное.

Существует несколько типичных **вариантов разрешения конфликтных ситуаций**:

1) *выработка совместных решений* при возникновении конфликтных ситуаций.

2) *компромиссный подход* к разрешению конфликтной ситуации,

3) *утверждение своей точки зрения в конфликте*. Он рекомендуется:

— когда требуются решительные и быстрые меры в случае непредвиденных ситуаций,

— при взаимодействии с подчиненными, предпочитающими директивный (нажимной) стиль руководства;

4) *игнорирование конфликта*. Он считается целесообразным в том случае, когда:

— источник разногласий несуществен,

— подчиненные сами могут успешно его уладить,

— необходимо время для его разрешения,

— предмет конфликта уводит в сторону от других, более важных служебных задач,

— в процессе решения конфликта усугубляется обстановка отчужденности, непримиримости.

Таким образом, конфликтологическая грамотность руководителя — важное условие его профессиональной деятельности.

### Управление стрессами

Стресс (от англ. stress — тую натянуть) — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

Стресс — довольно часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием и т.п.).

Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Однако чрезмерный стресс создает проблемы, как для отдельных членов производственного коллектива, так и для организации в целом. В этой связи важно научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс.

Стресс может оказывать на персонал как положительное, мобилизующее влияние, так и отрицательное (дистресс), вплоть до полной дезорганизации его деятельности.

Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс:

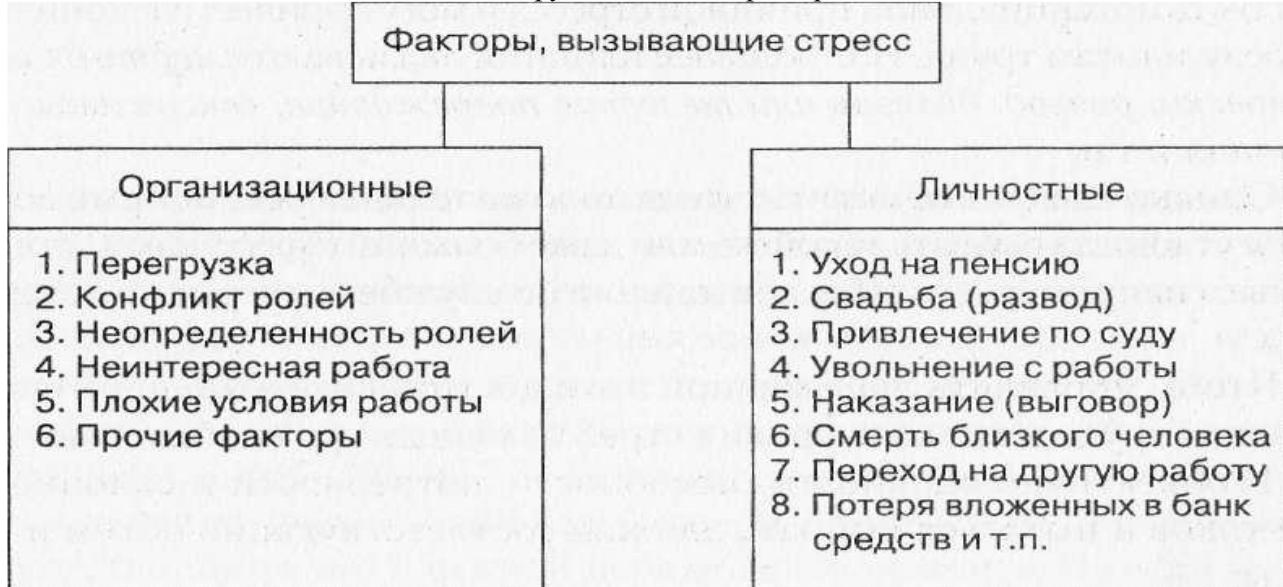


Рис. 2. Основные причины стресса

Чтобы управлять людьми, при этом достигая высокой производительности труда и низкого уровня стресса, менеджеру необходимо:

1) объективно оценивать способности, потребности и склонности работников и пытаться выбрать для них соответствующий объем и тип работы;

2) разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, когда у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно данное задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе;

3) четко определять конкретные параметры полномочий, ответственности и производственных требований, применять двустороннюю коммуникацию;

4) использовать стиль лидерства, соответствующий данной ситуации;

5) обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;

6) выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

## Лекция №8 (2 часа)

Тема 3.3 «Деловое общение»

### 1. Вопросы лекции:

1.1. Сущность и содержание делового общения

1.2. Виды и формы делового общения

1.3. Организация делового общения

### 2. Краткое содержание вопросов

#### 2.1. Сущность и содержание делового общения

Общение — важнейшая форма взаимодействия людей. Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового результата. Менеджеры расходуют на различные виды общения в среднем 80% своего рабочего времени.

В деловом общении выделяют три взаимосвязанные стороны:

- коммуникативную (обмен информацией);
- интерактивную (взаимодействие общающихся);
- перцептивную (восприятие).

Рассматриваемое в единстве этих трех сторон общение выступает как способ организации совместной деятельности и взаимоотношений включенных в нее людей.

Коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации при условии, что она не просто принята, но понята и осмыслена. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно тогда, когда участники общения обладают единой системой кодирования. Но даже зная значения одних и тех же слов, люди не всегда понимают их одинаково в силу социальных, политических, возрастных особенностей. В результате несоблюдения вышеупомянутых нюансов возникают коммуникативные барьеры (барьеры общения), которые служат причиной непонимания собеседников и, как следствие, могут создавать предпосылки их конфликтного поведения.

Выделяют три формы барьеров общения:

##### 1) барьеры непонимания:

- фонетический (невыразительная быстрая или медленная речь, речь-скороговорка, речь с большим количеством звуков-паразитов);
- стилистический (несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению);
- семантический (различие в системах значений слов);
- логический барьер (сложная и непонятная или неправильная логика рассуждений, доказательств);

2) барьеры социально-культурного различия (социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, приводящие к разной интерпретации понятий, употребляемых в процессе общения);

3) барьеры отношений (неприязнь, недоверие к коммуникатору, которое распространяется на передаваемую им информацию).

Любая поступающая к человеку информация несет на себе тот или иной элемент воздействия на его поведение, мнение и желание с целью их частичного или полного изменения.

Интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т.е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями. Общение почти всегда предполагает некоторый результат — изменение поведения и деятельности других людей.

Здесь общение проявляется как межличностное взаимодействие, т.е. совокупность связей и взаимовлияний, складывающихся благодаря совместной деятельности людей.

Человек вступает во взаимодействие с другими людьми, руководствуясь следующими мотивами:

- максимизация общего выигрыша (мотив кооперации);

- максимизация собственного выигрыша (индивидуализм);
- максимизация относительного выигрыша (конкуренция);
- максимизация выигрыша другого (альtruизм);
- минимизация выигрыша другого (агрессия);
- минимизация различий в выигрышах (равенство).

В зависимости от мотивов участников взаимодействие может происходить в форме сотрудничества (кооперации) или соперничества (конкуренции).

При интерактивном взаимодействии партнеры характеризуются: сотрудничеством, противоборством, уклонением от взаимодействия, односторонним содействием, контрастным взаимодействием, компромиссным взаимодействием.

Сотрудничество — общение, при котором оба партнера по взаимодействию содействуют друг другу, активно способствуя достижению индивидуальных и общих целей совместной деятельности.

Противоборство — общение, при котором партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей.

Уклонение от взаимодействия — при таком общении партнеры стараются избегать активного сотрудничества.

Одностороннее содействие — это общение, при котором один из партнеров способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от сотрудничества.

Контрастное взаимодействие — при подобном общении один из партнеров старается содействовать другому, который, однако, активно противодействует ему.

Компромиссное взаимодействие — общение, при котором оба партнера отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу.

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия партнерами друг друга и установления на этой почве взаимопонимания. В процессе восприятия формируется представление о намерениях, мыслях, способностях, установках, культуре. В этот процесс включены как минимум два человека, и каждый сопоставляет себя с другим, принимая в расчет не только потребности, мотивы и установки другого, но и то, как этот другой понимает собственные потребности, мотивы и установки. Человек осознает себя через другого посредством определенных механизмов перцепции, к которым относятся:

- 1) дознание и понимание людьми друг друга (идентификация, стереотипизация, эмпатия, аттракция);
- 2) познание самого себя в процессе общения (рефлексия);
- 3) прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

Идентификация — способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению.

Стереотипизация — восприятие партнера на основе некоего стереотипа, т.е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

Эмпатия — эмоциональное сопереживание другому человеку. Она основана на умении правильно представить себе, что происходит в душе другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир.

Аттракция (привлечение) — форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему.

В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружескому или более глубокому интимно-личностному отношению.

Рефлексия — механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция — механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин его поведения.

Таким образом, общение представляет собой сложный многосторонний процесс, эффективность которого обеспечивается умением сторон предвидеть и преодолевать барьеры непонимания, прогнозировать поведение партнеров.

Менеджер, не обладающий должной чувствительностью к общению, как правило, много времени и энергии тратит впустую, усиливая недовольство подчиненных. Поэтому руководителю необходимо понимать, что умение общаться — не менее значимый элемент его профессиональной деятельности, чем специальные знания и навыки работы.

## 2.2. Виды и формы делового общения

Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Различают также два вида делового общения: вербальное и невербальное. Вербальное общение (от лат. *verbalis* — словесный) осуществляется с помощью слов. При невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и пр.

Деловое общение реализуется в следующих основных формах: деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

Деловая беседа — передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно. Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; стимулирование деловой активности и пр. Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

Деловые переговоры — основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

Спор — столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии и пр.

Деловое совещание — способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.

Публичное выступление — передача одним выступающим различного уровня информации широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.

Деловая переписка — обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста.

Критика является наиболее распространенной формой выражения неудовлетворенности деятельностью подчиненных или коллег по работе. Критика должна быть объективной (т.е. вызываться негативным поступком, неумелой и недобросовестной работой) и конструктивной, вселять в работника уверенность в его способностях, мобилизовать его на лучшую работу. Наказание может быть осуществлено в виде выговора, штрафа, понижения в должности, увольнения. Основное требование к наказаниям — их неотвратимость за систематические и осознанно допускаемые недостатки.

Для улучшения делового общения руководителя с подчиненными можно использовать следующие рекомендации:

- сочетайте требовательность к подчиненным с уважением их личного достоинства и заботой о них;
- старайтесь найти в подчиненном хорошие, положительные качества и опирайтесь на них; не следует специально выискивать в нем недостатки, а тем более постоянно говорить о них;
- запомните имена и фамилии тех людей, с которыми общаетесь;
- дайте собеседнику возможность говорить больше; умейте слушать внимательно, не перебивая;
- вместо того чтобы обвинять человека, попытайтесь понять, почему он поступил так, а не иначе;
- уважайте достоинство личности в большом и малом;
- если вы не правы, смело признавайтесь в этом; помните, что признание своих ошибок поднимает человека на голову выше;
- будьте скромным, избегайте самовосхваления;
- относитесь с пониманием к идеям, делам и пожеланиям других;
- не уничтожайте человека за допущенные ошибки, авансируйте исправление, оберегайте его репутацию;
- стремитесь действовать с помощью одобрений, похвалы, поощрений, не прибегайте к излишним наказаниям, ненужной критике, порицаниям;
- помните, что всякое замечание воспринимается легче, если оно следует за похвалой.

### **2.3. Организация делового общения**

Деловое общение отличает то, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, не просто им была принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение (рис. 13.1).



Рис. 13.1. Организация (технология) общения

**Цель общения.** Процесс общения начинается с формулировки его цели. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т.п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующих действиях.

**Подготовка к общению.** В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать о том, как вы поведете себя, если ваш собеседник:

- во всем согласится с вами;
- решительно возразит и перейдет на повышенный тон беседы;
- не отреагирует на ваши доводы;
- проявит недоверие к вашим словам и мыслям;
- попытается скрыть свое недоверие.

**Место общения.** После проведения комплекса подготовительных мероприятий следует определить место, где пройдет деловая беседа. Как правило, оно должно удовлетворять двум основным условиям:

- 1) ничто не должно отвлекать или мешать общению;
- 2) хорошее оснащение места проведения делового общения — вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т.п.

**Определение стратегии и тактики общения.** На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения. В беседе важно уяснить, чем можно пожертвовать, чтобы получить большую прибыль.

К тактике общения относится и умение задавать вопросы.

Направление разговора можно регулировать с помощью задаваемых вопросов, которые можно разделить на открытые и закрытые.

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить однозначно («да», «нет», «не знаю»). Примером подобных вопросов могут служить такие: «Расскажите, пожалуйста...», «Что вам известно про...», «Как вы думаете...», «А почему?», «Ваше мнение?», «Ваши предложения?», «Чем вы это объясните?». Открытые вопросы просто необходимы при получении информации.

Противоположностью открытым вопросам являются вопросы закрытые, т.е. такие, на которые можно ответить «да» или «нет». Эти вопросы эффективно используются при достижении следующих целей: для получения согласия, при отказе, при преодолении сопротивления и т.д.

**Процесс непосредственного общения.** Оно начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера.

Уровень доверительности в общении может быть повышен за счет:

- открытой демонстрации своих намерений;
- доброжелательности отношений;
- проявления компетентности в обсуждаемом вопросе;
- умения четко и убедительно излагать свои мысли.

**Передача (получение) информации.** Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника и т.п. При этом необходимо учитывать следующие моменты: информированность собеседника по данному вопросу, саму постановку вопроса; то, как слушает оппонент; наблюдение за его реакциями; их анализ.

Особую сложность в процессе общения составляет проблема умения слушать. Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего». Специалисты в области менеджмента говорят о том, что умение слушать является одним из главных показателей культуры человека.

Но манере слушания можно выделить три типа слушателей: внимательные, пассивные, агрессивные.

Внимательный слушатель правильно оценивает ситуацию, создает атмосферу доброжелательной беседы и тем самым располагает собеседника к высказываниям. Пассивный слушатель своим внешним и внутренним безучастием к разговору вызывает у собеседника апатию и побуждает его к уклонению от основных идей беседы. Агрессивный слушатель своим поведением не только закрывает себе доступ к пониманию собеседника, но и вызывает у него негативные реакции, наталкивающие последнего на ответные агрессивные действия.

Аргументация. С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Вот некоторые правила, которых необходимо придерживаться для достижения эффекта в процессе аргументации:

- 1) оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;
- 2) темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;
- 3) аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;
- 4) следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного.

Таким образом, основными элементами логики проведения деловой беседы являются:

1. Дебют, куда входят: продумывание эффекта первых фраз; налаживание, точное установление эмоционального контакта с собеседником; формирование визуального образа и манеры говорить, умение слушать во время беседы; продумывание и соблюдение риторических приемов «правильных дебютов»; проявление доверия и симпатии, ясное изложение сути проблемы, соблюдение временного режима обмена информацией.

2. Основная стадия — продуманный выброс аргументации; умение слушать других; наблюдение за эмоциональной стороной и реакцией оппонента; намеченные стимуляторы проведения беседы (например, уточняющие: «Правильно ли я понял вас?..» и т.п.); недопущение никаких императивов, раздражений, небрежных манер, назиданий; лояльность мимики и жестов, демонстрирующая готовность к совместной работе.

3. Завершающая стадия. Искусство общения проверяется при подведении итогов. В процессе анализа беседы следует внимательнейшим образом оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых собственно и состоялась беседа. При этом анализ могут выявиться еще не решенные задачи и определиться планы на будущее.

Принятие решения — это заключительный элемент процесса общения: подводятся общие и частные итоги беседы; оговаривается полученный результат; конкретизируются вопросы для последующего делового общения.

## Раздел 4. Основы предпринимательской деятельности

### Лекция №9 (2 часа)

### Тема 4.1. «Предпринимательская деятельность. Нормативно-правовые акты, регламентирующие предпринимательскую деятельность в РФ и порядок ее регистрации»

Предпринимательство как особый вид деятельности. Предпринимательская деятельность в сфере ландшафтного строительства. Объекты и субъекты предпринимательства. Отличия предпринимателя от других экономических субъектов. Цели предпринимательской деятельности. Права и обязанности предпринимателей. Признаки и свойства, характеризующие статус юридического лица. Организационно-правовые формы предпринимательства. Государственное и частное предпринимательство. Производственная, коммерческая и финансовая предпринимательская деятельность. Инновационное предпринимательство. Консультативное предпринимательство

Конституция РФ (основные принципы и условия существования предпринимательской деятельности, гарантирует основные права и свободы её участников). Гражданский кодекс Российской Федерации (предпринимательская деятельность; объекты и субъекты предпринимательской деятельности; виды предпринимательской деятельности по количеству собственников, по характеру объединения). Налоговый кодекс Российской Федерации (федеральные, региональные и местные налоги). Федеральные законы, регламентирующие предпринимательскую деятельность. Правовые основы предпринимательской деятельности в

сфере строительства. Нормативные акты, регулирующие предпринимательскую деятельность в сфере ландшафтного строительства. Документы, необходимые для регистрации предпринимательской деятельности. Порядок регистрации в соответствующих учреждениях и фондах в Единое окно. Заявление о государственной регистрации. Открытие расчётного счёта в банке. Лицензирование.

### **Лекция №10 (2 часа)**

Тема 4.2. «Налогообложение и бухгалтерская отчётность в предпринимательской деятельности»

Налоговая политика государства в отношении субъектов малого и среднего бизнеса. Системы налогообложения, применяемые субъектами малого и среднего бизнеса. Упрощённая система налогообложения (УСН). УСН на основе патента. Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН). Выбор системы налогообложения – общие принципы. НДС (налог на добавленную стоимость). Страховые взносы во внебюджетные фонды. Удержание и уплата налога на доходы физических лиц (НДФЛ) налоговыми агентами. Ответственность за нарушение налогового законодательства. Краткие сведения о бухгалтерском учете. Бухгалтерская отчетность. Налоговый учет. Учет результатов хозяйственной деятельности при УСН. Книга учета доходов и расходов. Налоговая отчетность: формы, порядок сдачи. Отчетность во внебюджетные фонды: формы, порядок сдачи. Отчетность в Федеральную службу государственной статистики.

### **Лекция №11 (2 часа)**

Тема 4.3. «Структура бизнес-плана. Технология разработки бизнес-плана»

Типовая структура бизнес-плана предпринимательского проекта. Титульная страница бизнес-плана. Резюме проекта. Описание компании. Описание продукта или услуги. Маркетинговый анализ. Конкуренция. Стратегия продвижения товара. План производства. Организационный план. План по персоналу. Организационная структура и управление. Финансовый план. Стратегия финансирования. Анализ рисков проекта. Приложения к бизнес-плану. Примеры бизнес-идей в строительной сфере.

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Факультет среднего профессионального образования**

**ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

**Специальность 35.02.12 Садово-парковое и ландшафтное строительство  
Форма обучения очная**

Оренбург, 2023

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>4</b>
<b>ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ.....</b>	<b>8</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Методические рекомендации по учебной дисциплине «Основы менеджмента и предпринимательской деятельности» включают в себя описание предназначения курса, его задач, места в системе подготовки специалиста, тематику семинаров и заданий, которые предстоит выполнить студентам в процессе изучения дисциплины.

Методические рекомендации разработаны на основе государственного образовательного стандарта и программы, рекомендованной учебно-методическим объединением вузов РФ в области менеджмента. При разработке содержания дисциплины и методики его изучения широко использован опыт известных российских и зарубежных бизнес-школ и факультетов менеджмента. В содержании отражены современные подходы к трактовке сущности и процесса менеджмента, современные взгляды на его структуру и функции. При разработке методики упор сделан на активные формы и методы освоения учебного материала - анализ ситуаций, профессиональные задачи, ситуационные задания.

## ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Понятие «менеджмент» известно сегодня, пожалуй, каждому образованному человеку. Менеджмент – один из самых увлекательных и сложных видов человеческой деятельности, которым занимаются миллионы людей во всем мире.

В упрощенном понимании **менеджмент - искусство добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивацию других людей.**

Современному менеджменту как системе знаний об управлении не так уж много лет. Огромное влияние на развитие менеджмента оказали технологические достижения человечества. Достаточно упомянуть компьютеры и Интернет, которые породили совершенно новые способы управления и существенно повлияли на смену философии менеджмента.

Менеджмент начала XXI века также переживает своеобразную революцию. Современные менеджеры, руководители финансовых, кадровых, маркетинговых и других отделов гораздо в большей степени, чем ранее, стремятся учитывать глобальные изменения, происходящие в мире, уделять внимание открытости и этичности бизнеса, быть гибче и, в определенном смысле, «культурнее». Все больше внимания уделяется человеческому фактору, который становится доминирующим в современном бизнесе.

Тем не менее, многое из основ менеджмента, заложенных в трудах классиков управления, сохраняет свое значение и по сей день, отражая тем самым, преемственность управленческой мысли и придавая менеджменту черты серьезной науки.

Менеджмент как область знания становится поистине интернациональным. Освоение опыта управления каждой из стран, передача этого опыта – дело очень ценное и полезное. Ведь это позволяет не только понять, как вести бизнес за границей, работать в иностранных компаниях, но и научиться избегать ошибок в ситуациях, которые не встречались в настоящем и прошлом, но вполне возможны в будущем. История чужого успеха или неудачи тоже бывает очень поучительна.

Как и любая наука, менеджмент обладает определенной концепцией реализации своих действий – методологией. Она является совокупностью структурных элементов, облегчающих реализацию приоритетных задач менеджмента и координирующих действия объекта и субъекта управления, работника и руководителя.

В реальном бизнесе роль руководителя приходиться выполнять специалистам разных сфер деятельности, и они ориентируются в ней интуитивно в силу своих личных качеств, таланта, опыта, навыков и здравых суждений. Соединение узкопрофессионального и управленческого знания в этой области даст синергетический эффект, умножит способности добиваться нужных результатов на практике.

В то же время важно понять, что управление, менеджмент – это, конечно, самостоятельная область знаний, требующая вдумчивого освоения. Это отдельная дисциплина, а точнее – междисциплинарная область, которую правильнее всего назвать «управленческая мысль», сочетающая в себе науку, опыт, ноу-хау, приумножаемые управленческим искусством.

В силу сказанного, «Менеджмент» - это одна из важных дисциплин в системе подготовки специалистов финансово-экономического плана, предметом которой является управление как интегральная система обеспечения эффективного функционирования организации и как вид профессиональной деятельности.

### **Требования к уровню освоения содержания дисциплины**

После изучения курса вы будете:

**уметь:**

- направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей;
- принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением;
- мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями;
- применять приемы делового общения в профессиональной деятельности;
- оперировать основными категориями и понятиями менеджмента;

- ориентироваться в действующем налоговом законодательстве Российской Федерации;
- понимать сущность и порядок расчетов налогов;
- оптимизировать налоги и сборы в рамках действующего налогового законодательства;
- формировать бухгалтерскую отчетность;
- составлять бизнес-план для предпринимательской деятельности.

**знать:**

- особенности современного менеджмента;
- функции, виды и психологию менеджмента;
- основы организации работы коллектива исполнителей;
- принципы делового общения в коллективе;
- особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;
- информационные технологии в сфере управления;
- основные инструменты анализа при разборе конкретных ситуаций;
- нормативные правовые акты, регулирующие отношения организации и государства в области налогообложения, Налоговый кодекс Российской Федерации;
- виды налогов в Российской Федерации и порядок их расчетов;
- методы и способы использования объектов налогообложения в целях налоговой оптимизации;
- общие требования к бухгалтерскому учету;
- общие требования к бизнес-планированию.

### **Методика изучения дисциплины**

Для эффективного достижения указанных целей обучения процесс изучения материала курса предполагает достаточно интенсивную работу не только на лекциях и семинарах, но и с различными текстами и информационными ресурсами. На очном отделении в качестве основных элементов учебного процесса выступают проблемно-ориентированные лекции с объяснением и иллюстрированием ключевых понятий и

категорий менеджмента, а также семинары-дискуссии с заслушиванием подготовленных сообщений. Ряд семинаров будет организован в виде практических занятий по решению аналитических задач и разбору конкретных ситуаций. В рамках консультаций и других дополнительных занятий будут обсуждаться результаты отдельных студенческих работ, проводиться текущее и рубежное тестирование.

Кроме того, предусмотрена выдача домашних заданий по разбору и анализу ситуаций, характеризующих отдельные аспекты функционирования системы управления (по материалам деловой прессы, Интернета или собственного опыта).

Особое внимание хочется обратить на то, что выполнение заданий требует обращения не только к учебникам, но и к информации, содержащейся в периодических изданиях, а также в Интернете.

# ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1 (1 час)

**Тема: рассмотрение основных понятий менеджмента в профессиональной деятельности, выявление особенностей современного менеджмента.**

Цель:

- определить предмет, объект и субъекты менеджмента;
- выявить задачи и принципы менеджмента;
- раскрыть сущность этапов становления менеджмента

План:

1 Введение в менеджмент. Этапы становления менеджмента.

2 Уровни управления

3 Менеджмент и внешнее окружение организации

Студент должен знать:

- предмет, объект и субъекты менеджмента;
- уровни управления
- внешнее окружение организации.

Методические указания

При изучении первого вопроса практического занятия необходимо уяснить, что такое менеджмент. Какие задачи позволяет решить менеджмент. Основой этого вопроса состоит в том, что в истории менеджмента выделяют 5 этапов, которые необходимо раскрыть:

1. Промышленный переворот (с 20-х по 90-е годы 19 века):

- новые промышленные технологии;
- система железных дорог, телеграфов, формирование рынка, возникновение предприятий, конкуренция как форма разорения соперника.

2. Эпоха массового производства (первые три десятилетия 20 века):

- внедрение конвейерной системы;
- четкая дифференциация отраслей;
- слабое вмешательство государства в бизнесе.

2. Эпоха массового сбыта (30 - 50 годы, 20 века):

- переход от стандартной продукции к дифференцированной;
- государственное управление экономики.

4. Постиндустриальное общество (60 – 90 годы, 20 века):

- новое качество жизни;
- высококачественные товары, индустрия досуга;
- новые условия производства, вложение капитала в научно-исследовательские работы.

5. Постэкономическая эпоха (с начало 21 века):

- новая экономика;
- ресурсосбережение;
- процесс в информационных технологиях.

При изучении второго вопроса необходимо уяснить, какие уровни менеджеров в организации существуют. Так же необходимо иметь представление об организации, что это систематизируемое, сознательное объединение людей для достижения поставленных целей. Что любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир. Мир менеджмента основан на организациях. Структура организации отражает сложившиеся движения деятельности в поступательном виде.

Каждая организация имеет цели - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В разных организациях ставятся разные цели. Например, для того чтобы получить прибыль, "бизнес" должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и социальная ответственность.

При изучении третьего вопроса требуется понять, что в большинстве современных организаций разделение труда не означает случайного распределения между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда — закрепление данной работы за специалистами, т.е. за теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени - возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми - сверху вниз, до самого первого уровня организации - во многих случаях определяет, насколько производительна, может быть, организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

Так же организация имеет влияние от внешней среды: потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики и их технологии, финансовые организации, источники трудовых ресурсов, социально-культурная среда,

**Дискуссия.** Менеджмент - это искусство. Менеджмент - это наука. Какое утверждение ближе к истине?

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Управление и менеджмент: как соотносятся эти понятия?
2. В чем главные отличия между понятиями «менеджмент», «предпринимательство», «бизнес»?
3. Что такое социальное управление? Хозяйственное управление?
4. Какие виды менеджмента существуют?
5. В какой мере и как зависит результат деятельности человека или организации от управления?
6. Охарактеризуйте основные периоды развития управления.
7. Назовите и охарактеризуйте основные школы менеджмента.
8. Исследование основных характерных особенностей современного менеджмента

9. Характеристика особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности.

10. Характеристика этапов жизненного цикла организации

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1 (1 час)**

**Тема: рассмотрение основных понятий менеджмента в профессиональной деятельности**

Цель: закрепить основные понятия менеджмента в профессиональной деятельности, а также приобрести навыки применения научных подходов и принципов менеджмента к практике управления

План:

1. Понятие и признаки организации. Организация как открытая система.
2. Система и процесс управления организацией: современный взгляд.
3. Применение системного анализа и ситуационной концепции при выстраивании системы менеджмента в организации.
4. Понятие, сущность и взаимосвязь функций управления. Функции управления и организация.

### Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение менеджмента.
2. Назовите основные категории темы и поясните их сущность.
3. Дайте определение предмета и методов менеджмента.
4. Назовите подходы к определению сущности и роли менеджмента.
5. В чем состоит суть школы научного менеджмента?
6. В чем заключается вклад классической школы управления?
7. В чем суть школы человеческих отношений?
8. Каково содержание поведенческой школы?
9. Назовите современные подходы к менеджменту.
10. Каковы основные вехи развития управления в России?
11. Назовите особенности современного менеджмента.
12. Какова новая система взглядов на управление в России?
13. Назовите принципы управления, сформулированные А. Файолем.
14. В чем отличие школы человеческих отношений от научного и административного управления?

### **Практические задания**

**Задание № 1.** Опишите общие черты и различия основных концепций управления.

**Задание № 2.** Вашему вниманию предлагаются два наиболее распространенных взгляда на менеджмент:

1. Менеджмент, как и любая наука, может быть механически заучен (как таблица умножения) и применен на практике в любой ситуации.

2. Менеджмент – это сложное социально-экономическое и технически-информационное явление, так как ситуации не стандартны. Важна не сама теория менеджмента, а искусство ее применения на практике. *Постановка задачи:*

1. Какую позицию Вы считаете правильной? Обоснуйте свой ответ.

2. В какой степени современный менеджер должен руководствоваться наукой управления, а в какой – опираться на искусство управления (в %)? Обоснуйте свой ответ.

3. В какой степени современный менеджер должен использовать опыт, интуицию и теорию менеджмента? Заполните таблицу. Обоснуйте свой ответ.

Наименование	Индивидуальная оценка
Наука, знание	
Искусство, интуиция	
Теория менеджмента	
Итого	100%

**Задание № 3.** Вам предлагается рассмотреть две наиболее распространенные точки зрения на вклад различных школ в теорию менеджмента:

1. Все действующие научные школы образуют единую, общепринятую и законченную модель теории менеджмента.

2. Создать такую теорию не возможно, но нужно учитывать и использовать рациональное содержание позиций всех существующих школ. *Постановка задачи:*

1. Какую точку зрения вы считаете правильной? Обоснуйте свой ответ.

2. Опытный, преуспевающий менеджер часто любит повторять: «У меня своя концепция управления!». Согласны ли Вы с подобным убеждением? Обоснуйте свой ответ.

3. Из каких элементов известных школ управления вы планируете составить индивидуальную концепцию управления организацией и персоналом?

**Задание № 4.** Постарайтесь условно оценить, в какой степени менеджер должен быть специалистом, управляющим, экономистом и т.д. Заполните таблицу. Обоснуйте свой ответ.

Наименование	Индивидуальная оценка
Управленец	
Экономист	
Специалист	
Юрист	
Социолог	
Психолог, педагог	
Итого 100%	

**Задание № 5.** Знакома ли вам хоть одна из перечисленных ниже фамилий западных ученых? Основоположниками каких теорий они являются?

1. Ф. Тейлор.

2. М. Фоллет.

3. А. Файоль.
4. Э. Мейо.
5. К. Арджирис.

**Задание № 6.** Какой подход к управлению вы знаете и считаете наиболее современным? Обоснуйте свой ответ.

1. Процессный.
2. Ситуационный.
3. Системный.

**Задание № 7.** Какая система поощрения персонала кажется вам наиболее прогрессивной? Обоснуйте свой ответ.

1. Поощрения за успехи.
2. Поощрения за результат.
3. Комплексная система.
4. Другая \_\_\_\_\_.

#### **Вопросы и задания для самоконтроля:**

1. Дайте определение организации.
2. Что означает формула «организация – открытая система»?
3. Что такое формальная организация?
4. Назовите характерные признаки неформальной организации.
5. Назовите организационно-правовые формы организаций в России.
6. Что представляет собой внутренняя среда организации?
7. Каковы основные составляющие внутренней среды организации?
8. Что представляет собой внешняя среда организации?
9. Каковы основные субъекты среды прямого воздействия?
10. Какие факторы включает среда косвенного воздействия?
11. Назовите основные этапы жизненного цикла организации.

### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2 (2 часа)**

**Тема: Решение ситуационной задачи по определению принципов и функций управления**

*Цель: научить студентов правильно формулировать задачи и функции организаций*

План:

1. Понятие и признаки организации. Организация как открытая система.
2. Система и процесс управления организацией: современный взгляд.
3. Применение системного анализа и ситуационной концепции при выстраивании системы менеджмента в организации.
4. Понятие, сущность и взаимосвязь функций управления. Функции управления и организация.

## Вопросы для обсуждения

1. Что характеризует миссия организации?
2. Какую роль играет определение целей организации?
3. Какая связь существует между миссией и общей целью организации?
4. В чем состоит отличие цели от задачи?
5. Для чего составляется дерево целей?
6. Дайте определение понятия функции управления.
7. Дайте характеристику функции планирования.
8. Каково содержание функции организации?
9. В чем суть функции мотивации?
10. Раскройте содержание функции контроля.
11. Каково назначение функции координации?
12. Назовите принципы менеджмента.
13. В чем суть предпринимательского управления?
14. Назовите требования предпринимательского управления.

## **Практическая работа**

### **Кейс «Ремонтный завод “Энергомеханика”»**

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается внеденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

Тема: Решение ситуационной задачи по определению миссии и цели организации

#### **Примерный план и вопросы для обсуждения**

1. Что характеризует миссия организации?
2. Какую роль играет определение целей организации?
3. Какая связь существует между миссией и общей целью организации?
4. В чем состоит отличие цели от задачи?
5. Для чего составляется дерево целей?
6. Дайте определение понятия функции управления.
7. Дайте характеристику функции планирования.
8. Каково содержание функции организации?
9. В чем суть функции мотивации?
10. Раскройте содержание функции контроля.

11. Каково назначение функции координации?
12. Назовите принципы менеджмента.
13. В чем суть предпринимательского управления?
14. Назовите требования предпринимательского управления.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3 (1 час)**

### **Тема: Изучение особенностей взаимодействия человека и организации**

#### *Цели:*

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента;
- формирования умений использовать специальную литературу;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

#### *План изучения*

- 1 Взаимодействие человека и организации.
- 2 Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.
- 3 Научение поведению в организации.
- 4 Зарубежный опыт менеджеров в ведущих зарубежных странах.
- 5 Понятие лидерства. Стили руководства

#### Методические указания

При изучении данной темы необходимо уяснить, что хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала. Возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристик этого окружения, но и в равной мере от характеристик человека. При личностном подходе исходной точкой является место, на которое претендует человек, и соответственно работу подбирают человеку таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и претензиям на определенное место в организации. Одним из важнейших условий этого является правильное построение роли и, в частности, формирование верных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации. Основные группы причин, порождающих проблемы выполнения роли: причины конфликтов, связанные с противоречиями, изначально заложенными в содержание роли (перегрузка роли); причины, которые связаны противоречиями между человеком и определенной ему ролью в организации (цели работника противоречат целям организации, ценности

работника не соответствуют ценностям группы, в которой он работает, изменение роли сопровождается неадекватным изменением вознаграждения за осуществление новой ролевой деятельности); причины, вызванные противоречием между ролью и ее восприятием организационным окружением (между руководством и работником: руководство считает, что работник неправильно выполняет свою роль; между определенным членом организации и его коллегами: новый член организации выполняет роль не так, как выполнял его предшественник); причины, порождаемые противоречием между данной ролью и некоторыми другими ролями (неопределенность роли, работнику дают несколько взаимоисключающих ролей). Выделяют три типа научения поведению: тип, связанный с рефлекторным поведением человека; тип научения поведению, базирующийся на том, что человек делает выводы из последствий своего предыдущего опыта, осознанно корректирует и меняет свое поведение; тип научения поведению, основывающийся на наблюдении за поведением. Руководитель организации - человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель - влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации. 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. Один человек может влиять на другого, с помощью одних лишь идей. Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Различают различные подходы к управлению: поведенческий подход, ситуационный подход, авторитарный руководитель, демократичный руководитель, либеральный руководитель.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Дайте определение организации.
2. Что означает формула «организация — открытая система»?
3. Что такое формальная организация?
4. Назовите характерные признаки неформальной организации.
5. Охарактеризуйте основу конфликта во взаимодействии индивида и организации.
6. В чем состоят особенности ролевого аспекта взаимодействия человека и организаций?
7. Каковы внутренние и внешние факторы личностного аспекта взаимодействия человека и организационного окружения?
8. Назовите основные этапы научения поведению в организации.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3 (1 час)**

### **Тема: Проведение сравнительного анализа методов управления**

*Цель: овладеть навыками сравнительного анализа методов управления*

План:

1. Сущность и система методов управления.
2. Организационно-административные методы управления.
3. Экономические методы управления.
4. Социально-психологические методы управления.
5. Менеджер – организатор эффективного управления.

## **Вопросы для обсуждения**

1. В чем состоит сущность понятия «методы управления»?
2. Как классифицируются методы управления?
3. Почему необходимо использовать организационно-административные методы управления?
4. Каковы наиболее распространенные в менеджменте методы организационного воздействия?
5. Какие методы административного воздействия используются в управлении?
6. Какие методы экономического воздействия широко используются на уровне предприятия?
7. В чем сущность коммерческого расчета?
8. Каковы основные особенности внутрифирменного планирования?
9. Назовите методы экономического стимулирования работников.
10. Для решения каких задач используются социально-психологические методы управления?
11. Какие социально-психологические методы получили широкое применение в менеджменте?
12. В чем состоят методы морального стимулирования?
13. Назовите базовые операции менеджера.
14. Какие «грехи» не должен совершать менеджер в своей работе?
15. Сравните методы управления, назовите их положительные и отрицательные стороны.

## **Практическая работа**

### **Кейс**

Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает так же Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сборо

дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

### *Вопросы для обсуждения*

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?
3. Как бы вы посоветовали Денису внедрять эту систему?

## **Самостоятельная работа (тест)**

### **Вариант 1**

#### **1. Метод управления – это:**

- а) совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый опыт для достижения поставленных организацией целей;
- б) существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности;
- в) совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность;
- г) область трудовой деятельности.

#### **2. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:**

- а) правильно поставленную критику;
- б) заработную плату, премии, штрафы;
- в) ценообразование;
- г) дисциплину.

#### **3. Функция «контроль» включает в себя:**

- а) определение ресурсов;
- б) определение и выбор целей организации;
- в) отбор, обучение кадров;
- г) установление стандартов, сравнение выполненной работы со стандартами.

#### **4. Что не включает в себя функция планирования?**

- а) выбор целей и постановку задач планирования;
- б) материальное вознаграждение;
- в) определение стратегии;
- г) определение миссии.

#### **5. Социально-психологические методы менеджмента способствуют формированию в организации:**

- а) инфраструктуры;
- б) иерархических отношений;
- в) морально-психологического климата;
- г) административного принуждения.

#### **6. Вознаграждение принято делить на:**

- а) внутреннее и внешнее;
- б) официальное и неофициальное;
- в) текущее и ожидаемое;

г) материальное и моральное.

7. Среди приведенных ниже утверждений одно является неверным. Назовите его.
- а) управление возникло задолго до появления менеджмента;
  - б) основной функцией менеджмента является координация;
  - в) менеджер всегда выполняет управленческие функции;
  - г) менеджер может являться одновременно собственником предприятия.

## Вариант 2

1. Социально-психологические методы действуют на основе:
- а) экономических законов и закономерностей развития природы и общества
  - б) на основе формирования и развития общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых ценностей
  - в) организационных отношений
  - г) экономических интересов личности
2. Кто находится на вершине управленческой пирамиды?
- а) технические исполнители
  - б) руководитель
  - в) гл. специалисты
  - г) зав. цеха
3. Какие психологические факторы влияют на работника организации?
- а) непроизводственные
  - б) внутренние
  - в) производственные
  - г) внешние
4. Мотивация – это...
- а) совокупность приемов и способов поведения
  - б) совокупность элементов, связанных между собой
  - в) побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои собственные потребности к работе по достижению целей
  - г) совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо следовать в управленческой деятельности
5. Творчество менеджеров в процессе управления реализуется с помощью:
- а) внедрения эффективной системы премирования
  - б) функций менеджмента
  - в) диагностики проблемы
  - г) повышения качества продукции
6. Что нельзя отнести к инструментам организационно-распорядительных методов менеджмента?
- а) нормы и нормативы
  - б) регламенты
  - в) системы материального стимулирования
  - г) приказы и распоряжения
7. Что нельзя отнести к инструментам экономических методов менеджмента?
- а) планы
  - б) приказы

- в) директивные показатели
- г) экономические рычаги воздействия

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4 (2 часа)

**Тема: Составление портрета личности менеджера: его компетенции, знания, умения и навыки, сравнительный анализ качеств менеджера и лидера**

*Цель:*

- закрепление теоретических знаний;
- научиться производить сравнительный анализ качеств менеджера (руководства) и лидера

**План:**

1. Понятие лидерства
2. Стиль руководства
3. Власть и влияние
4. Качества менеджера

**Вопросы для обсуждения:**

1. Лидер и руководитель: принципиальная разница.
2. Чем отличаются отношения начальник-подчиненный от отношений лидер-последователь?
3. Каковы современные концепции лидерства?
4. Что такое власть? Каковы виды власти? Каковы источники власти?
5. Что такое авторитет? Что такое псевдоавторитет?
6. Является ли менеджмент международным явлением?
7. Обоснуйте необходимость (неизбежность) смены философии и принципов управления.
8. В чем состоит главная, стержневая линия, определяющая эволюцию управленческих теорий и концепций?
9. Каковы основные современные тенденции в развитии организаций и концепций управления?

**Практическая работа**

**Задание 1.** Заполните таблицу, указав методы управления, характерные для известных стилей руководства:

Таблица 1 – Стили и методы управления

Стиль руководства	Методы управления

**Задание 2.** Составить характеристику стилей руководства используя таблицу 2.

Таблица 2 – Характеристика стилей руководства

Объект сравнения	Стиль руководства		
	авторитарный	демократический	либеральный
Способ принятия решений			
Способ доведения решений до исполнителя			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе подчиненных			
Отношение к знаниям			
Отношение к общению			
Отношение к подчиненным			
Отношение к дисциплине			

**Задание 3.** Укажите преимущества и недостатки различных стилей руководства:

Таблица 3 – Преимущества и недостатки различных стилей руководства

Стиль руководства	Преимущества	Недостатки
Авторитарный		
Демократический		
Либеральный		

**Задание 4.** Решите ситуацию. Вы являетесь руководителем крупной фирмы, занимающейся производством и сбытом продовольственных товаров. Вам предстоит:

- рассмотреть и утвердить план развития производственных мощностей на следующий год
- проконтролировать результаты деятельности подразделений
- подготовить ответные письма в адрес предприятий-партнеров
- изучить опыт работы наиболее прогрессивных предприятий вашей отрасли.

*Какие из перечисленных полномочий вы можете делегировать подчиненным в условиях дефицита времени и почему?*

**Задание 5.** Решите ситуацию. В ходе проверки работы отдела маркетинга компании «Парнас» 18.05.17 был выявлен ряд нарушений:

- маркетолог О. К. Озеров допустил ошибки в оформлении финансовых документов;
- менеджер по связям с общественностью Б. П. Волков провалил организацию презентации новых видов выпускаемой продукции;
- старший маркетолог Л. О. Синицына несвоевременно выполнила задание по изучению конъюнктуры рынка, что привело к нарушению сроков разработки плана выпуска продукции на следующий год.

Руководитель фирмы «Парнас» применил к работникам следующие меры наказания:

О. К. Озерову и Б. П. Волкову был объявлен выговор в приказе от 20.12.05;

Л. О. Синицыной выговор не объявлялся, так как нарушение было допущено впервые;

Л. О. Синицына переведена временно на должность инспектора по кадрам.

*Проанализируйте решение руководителя. Укажите, какие ошибки допущены им при применении мер управленческого воздействия «наказание».*

*Ваши действия в данной ситуации*

### **Самостоятельная работа (тест)**

#### **Вариант 1**

**1. Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является**

- а) соотношение прибыли и затрат на управление;
- б) технико-экономические показатели;
- в) степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности;
- г) уровень заработной платы руководителя организации.

**2. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают**  
**лидерство**

- а) неформальное;
- б) формальное;
- в) деструктивное;
- г) харизматическое.

**3. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?**

- а) квалификация и целеустремления работника;
- б) наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
- в) стабильность его отдачи;
- г) интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
- д) все перечисленные.

**4. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?**

- а) всегда;
- б) да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления.
- в) никогда;
- г) в случае неразумных решений подчинённых.

**5. Что такое валентность вознаграждения?**

- а) нерегулярность;
- б) мера ценности или приоритетности;
- в) открытость;
- г) индивидуальная направленность.

**6. На чём основана власть специалиста?**

- а) на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;

- б) на взаимопомощи;
- в) на особом внимании к вопросам эффективности производства;
- г) на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.

**7. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?**

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) силовой;
- г) прагматический.

**8. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?**

- а) делегирование полномочий;
- б) подчинение коллектива;
- в) сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
- г) умение решать организационные проблемы.

**9. Чем характеризуется авторитарный режим управления?**

- а) менеджер имеет полную власть;
- б) менеджер сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия;
- в) подчиненные полностью и безоговорочно зависимы от своего руководителя;
- г) подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;
- д) всё вышесказанное верно.

**10. На чем основываются административные методы управления?**

- а) на штрафных санкциях;
- б) на законодательных и нормативных актах;
- в) на экономических интересах объектов управления;
- г) на воздействии на социально-бытовые условия работающих.

## **Вариант 2**

**1. Лидерство в теории менеджмента можно определить как...**

- а) победу в конфликте
- условия функционирования организации
- размер заработной платы руководителя
- способность оказывать влияние на личность и группы людей

**2. Атрибутом авторитарного стиля управления является...**

- а) децентрализация полномочий;
- б) преобладание неформальных коммуникаций;
- в) инициативность;
- г) директивность.

**3. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?**

- а) целеустремленность;
- б) решительность;
- в) настойчивость;
- г) инициативность;
- д) всё перечисленное.

**4. Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации?**

- а) институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти;
- б) «открытые» менеджеры;
- в) социально активные менеджеры;
- г) ни один из названных;
- д) все названные.

**5. Какие существуют типы лидеров?**

- а) лидеры-организаторы;
- б) лидеры-инициаторы;
- в) лидеры-эрудиты;
- г) все указанные.

**6. Каково обязательное условие лидерства?**

- а) умение побеждать в спорах;
- б) обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
- в) физическая сила;
- г) ум и выдающиеся способности;
- д) ни одно из указанных условий.

**7. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?**

- а) личная преданность;
- б) единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;
- в) неустойчивость в принятии решений;
- г) гибкость.

**8. Какие качества присущи лидеру-новатору в бизнесе?**

- а) стратегическое мышление;
- б) восприимчивость к инициативе других;
- в) настойчивость;
- г) умение маневрировать;
- д) всё сказанное.

**9. Чем характеризуется демократический режим управления?**

- а) подчиненные осуществляют контроль над методами управления;
- б) руководитель сохраняет за собой право на все решения;
- в) сотрудники во всём и полностью зависимы от своего руководителя;
- г) подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;
- д) менеджер не имеет никаких преград для использования власти.

**10. Какое утверждение правомерно для лидера?**

- а) он организует работу;
- б) он просто существует;
- в) он ведет за собой;
- г) он управляет.

# **Тема: Решение ситуационной задачи по определению миссии и цели организации**

**Цель: научить студентов правильно формулировать миссии и цели организаций**

**План:**

- 1. Миссия организации**
- 2. Выбор целей организации**

## **Вопросы для обсуждения**

1. Что характеризует миссия организации?
2. Какую роль играет определение целей организации?
3. Какая связь существует между миссией и общей целью организации?
4. В чем состоит отличие цели от задачи?
5. Для чего составляется дерево целей?
6. Дайте определение понятия функции управления.
7. Дайте характеристику функции планирования.
8. Каково содержание функции организации?
9. В чем суть функции мотивации?
10. Раскройте содержание функции контроля.
11. Каково назначение функции координации?
12. Назовите принципы менеджмента.
13. В чем суть предпринимательского управления?
14. Назовите требования предпринимательского управления.

## **Практическая работа:**

Сформулируйте миссию и цель предприятия в этой ситуации.

### **Ситуация 1**

Основные виды деятельности ОАО «Кубарус-молоко» являются: обеспечение населения продовольственными кисло-молочными продуктами, такими как – молоко, кефир, сметана, творог, масло сливочное, сыры и т. д.

Потребителями товаров являются все торговые точки г. Армавира, а также продукция вывозится за пределы края. Предприятие осуществляет как розничную, так и оптовую торговлю, имеется сеть фирменных магазинов. Для удобства покупателей продукция расфасовывается в разнообразную упаковку.

### **Ситуация 2**

Предметом деятельности ООО «5-й комплекс» является любая коммерческая деятельность, не запрещенная на территории Российской Федерации действующим законодательством России.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- риэлторская деятельность,
- экскурсионно-туристическая деятельность с организацией перевозок пассажиров,

- организация и проведение культурных, культурно-массовых и зрелищных мероприятий,
- внешнеэкономическая деятельность.

### **Ситуация 3**

Основными видами деятельности ООО «Дуб» является изготовление: мебельных стенок, корпусной мебели, кухонных наборов, шкафов, тумбочек, нестандартных изделий по заказу.

Коллектив общества с каждым годом осваивает дополнительные, не менее сложные, виды продукции.

В последние годы произошло повышение объема реализации на 30 %, клиентам-пенсионерам – скидка 10%.

**Содержание отчета:** практическая работа должна быть оформлена в тетрадях для практических работ, ответы на вопросы должны быть четкими, краткими и конкретными.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5 (1 час)**

### **Тема: Решение ситуационных задач по стратегическому планированию**

*Цель: овладеть навыками решения ситуационных задач по стратегическому планированию*

#### **План:**

1. Сущность и значение стратегического управления
2. Виды деловых стратегий
3. Выбор стратегии деятельности
4. Стратегическое планирование

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Чем вызвана необходимость стратегического управления?
2. Каково значение стратегического управления для работы современных организаций?
3. Назовите основные виды деловых стратегий.
4. В чем состоит сущность и особенности наступательной стратегии?
5. В каких случаях целесообразно применение оборонительной стратегии?
6. В каких ситуациях целесообразно использовать стратегию смены видов бизнеса?

### **Решение ситуационных задач по стратегическому планированию**

#### **Кейс 1**

Евгений Керженцев приступил к работе регионального директора корпорации «Офраком» по России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Офракома». В первый же рабочий день Евгений столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например, взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и

т. д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты и была необходимость разрабатывать выигрышные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Евгений не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Офракома» задания: «Прежде всего необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр». Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл? Евгений вспоминал законченную четыре года назад программу МВА.

«Офраком» пришел в Россию в начале девяностых годов и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в четырнадцати регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Офраком» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали зданиями, денежными средствами и прочими активами. «Офраком» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директора.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Офраком» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве «Офраком» направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управлеченческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались достаточно непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усам» и всячески избегали коммуникации. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Евгения к данной категории можно было отнести не менее 6 СП.

Особым предметом конфликта между «Офракомом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колоссальная задолженность СП перед «Офракомом», погашение которой также являлось одной из задач Евгения Керженцева.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Оцените организационную и стратегическую модель «Офракома» в России. В чем ее преимущества и недостатки?
2. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Офракома».

#### *Кейс 2*

*Характеристика организации:* Профиль деятельности – банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).

Численность персонала – около 100 человек.

Срок работы на российском рынке – 8 лет.

*Общая ситуация:* Вас пригласили на должность руководителя службы по управлению персонала банка, чтобы вы выстроили систему кадрового менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы – единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

1. Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло сильное обновление кадров на всех уровнях.

2. После смены стратегии значительно усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого большая текучесть в операционной службе.

3. Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы с тем, чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджеры тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике.

4. По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике – «брать зеленых» и «учить под себя». Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами.

5. Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала.

6. Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы.

7. В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Практически единодушно работники высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации.

*Задание к кейсу:* Составьте план действий на первый месяц вашей деятельности в банке.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6 (2 часа)

**Тема: определение особенностей, достоинств и недостатков каждого вида организационной структуры**

*Цель:* овладеть навыками определения особенностей, достоинств и недостатков каждого вида организационной структуры

**План:**

- 1 Понятие организационной структуры
2. Основные характеристики структур управления
3. Проектирование организационных структур

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что понимается под организационной структурой управления?
2. Назовите характерные признаки линейной структуры управления.
3. Каковы особенности функциональной структуры управления?
4. В чем состоят преимущества линейно-функциональной структуры управления?
5. Что представляет собой дивизиональная структура управления?
6. Что такое проектная структура управления?
7. Назовите особенности матричной структуры управления.
8. Назовите основные преимущества и недостатки различных структур управления.
9. Из каких этапов состоит процесс проектирования структур управления?
10. Назовите принципы построения структур управления.

## **Самостоятельная работа (групповая)**

### **Вариант 1**

#### **Задание № 1.**

Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Начальник металлургического цеха.
2. Начальник литьевого цеха.
3. Мастер бригады.
4. Мастер участка.
5. Литейщики.
6. Директор завода.
7. Стальвары.

#### **Задание № 2.**

Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Начальник комплектующего цеха.
2. Директор завода.
3. Начальник погрузочного цеха.
4. Заведующий сортировки.
5. Заведующий погрузки.
6. Комплектовщики.
7. Водители.

#### **Задание № 3.**

Опишите достоинства и недостатки представленных организационных структур.

#### **Задание № 4.**

Составьте свою линейную и функциональную организационную структуру на примере любого реально существующего предприятия г. Оренбурга.

### **Вариант 2**

#### **Задание № 1.**

Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Маркетинговый отдел.
2. Финансовый отдел.
3. Плановый отдел.
4. Производственный отдел.
5. Директор завода.
6. Отделы завода.
7. Цех по переработке отходов.
8. Цех по сортировке товаров.
9. Цех по разгрузке товаров.
10. Цех по ремонту товаров.
11. Цех по монтажу товаров.

#### **Задание № 2.**

Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Менеджер по рекламе.
2. Менеджер по закупкам.
3. Директор по статистике.
4. Директор по маркетингу.
5. Директор.
6. Коммерческий директор.
7. Директор по производству.

#### **Задание № 3.**

Опишите достоинства и недостатки представленных организационных структур.

**Задание № 4.**

Составьте свою линейно-функциональную и матричную структуру на примере любого реально существующего предприятия г. Оренбурга

**Содержание отчета:** практическая работа должна быть оформлена в тетрадях для практических работ, ответы на вопросы должны быть четкими, краткими и конкретными, каждому рисунку должно быть присвоено название.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7 (1 час)

### Тема: рассмотрение основных вопросов по принятию управленческих решений

*Цель: рассмотреть основные вопросы по принятию управленческих решений*

**План:**

1. Содержание и виды управленческих решений
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
3. Процесс принятия решений
4. Методы принятия решений

**Вопросы для обсуждения:**

1. В чем сущность понятия «управленческое решение»?
2. Назовите основные признаки классификации управленческих решений.
3. В чем состоит различие интуитивных, адаптационных и академических (рациональных) решений?
4. Назовите основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.

### Тестовые задания

#### Вариант 1

*Выполните тестовые задания:*

**1. (Вставьте пропущенное словосочетание) \_\_\_\_\_ - это результат конкретной управленческой деятельности менеджера:**

- а) организационное решение;
- б) финансовое решение;
- в) конкретное решение;
- г) управленческое решение?

**2. К субъективным управленческим решениям относятся решения, принятые:**

- а) группой работников, которые имеют полномочия для принятия решений;
- б) отдельными менеджерами;
- в) оба ответа верные?

**3. Какая из причин наиболее часто приводит к возникновению неопределенности при разработке управленческих решений в организации:**

- а) плохое настроения руководителя;
- б) поломка компьютера;
- в) отсутствие полной и достоверной информации?

**4. Какова цель управленческого решения:**

- а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам;
- б) выполнение менеджером своих обязанностей;
- в) систематизация работы организации?

**5. От качества управленческих решений зависит:**

- а) получение прибыли;
- б) психологический климат в коллективе;
- в) результативность работы предприятия;
- г) все ответы верны?

**Вариант 2**

*Выполните тестовые задания:*

**1. От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:**

- а) организационная структура;
- б) специфика деятельности организации;
- в) все ответы верны;
- г) внутренняя структура?

**2. К объективным управленческим решениям относятся решения, принятые:**

- а) группой работников, которые имеют полномочия для принятия решений;
- б) отдельными менеджерами;
- в) нет верного ответа

**3. Какова цель управленческого решения:**

- а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам;
- б) выполнение менеджером своих обязанностей;
- в) систематизация работы организации?

**4. От качества управленческих решений зависит:**

- а) получение прибыли;
- б) психологический климат в коллективе;
- в) результативность работы предприятия;
- г) все ответы верны?

**5. Какие причины не влияют на возникновение неопределенности при разработке управленческих решений в организации:**

- а) плохое настроения руководителя;
- б) поломка компьютера;
- в) отсутствие полной и достоверной информации?

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7 (1 час)**

**Тема: Разбор конкретной ситуации по применению механизма принятия управленческих решений**

*Цель:* овладеть навыками решения ситуационных задач по применению механизма принятия управленческих решений

**План:**

1. Содержание и виды управленческих решений
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
3. Процесс принятия решений
4. Методы принятия решений

## Вопросы для обсуждения:

1. Назовите этапы процесса принятия управленческих решений.
2. Как осуществляется выбор наилучшего варианта решения?
3. С какой целью необходимо согласование решения?
4. Что включает этап организации выполнения решения?
5. Какова цель контроля и оценки результатов реализации решения?
6. Назовите методы принятия решений.
7. В чем состоят достоинства коллективных форм принятия управленческого решения?

## Разбор конкретной ситуации

### Ситуация 1

Какие Вы примете решения как менеджер фирмы, если:

1. Продукция Вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
  2. Цены на продукцию фирмы резко снизились;
  3. Поставщик отказался от поставок основного сырья для Вашей продукции?
- (Решения принимать по каждому пункту.)

### Ситуация 2

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной стране, и от Вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новые рабочие места, тем самым решится проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи: Какое решение Вы примете? Подпишете ли Вы контракт или нет? Почему?

### Ситуация 3

«Ответственность за неудачу»

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламы и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламы и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламы, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламы, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламу, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что реклама в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю Ваших упреков. Вы сами дали —зеленой свет, для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть Ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

**Вопросы для анализа:**

1. Что Вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламы?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8 (1 час)**

**Тема: рассмотрение способов мотивирования членов структурного подразделения**

*Цель:* рассмотреть способы мотивирования членов структурного подразделения

**План:**

1. Мотивация: критерии мотивации труда, ступени мотивации.
2. Понятие мотивационных процессов
3. Способы мотивации
4. Цель и порядок разработки мотивационной программы организации.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое мотивация?
2. Назвать критерии мотивации труда, ступени мотивации.
3. В чем заключается мотивационный процесс?
4. Какие существуют способы мотивации?
5. Какова цель и каков порядок разработки мотивационной программы организации?

**Практическое задание.**

Ниже приведены мотиваторы реальных сотрудников. Решите, какая корпоративная культура является для них оптимальной. Как бы вы мотивировали конкретного человека, какие возможности и опасности вы связываете с управлением таким человеком?

1. Амбиции, важно окружение и обстановка в коллективе, ориентируется на результат, значимость вознаграждения.

2. Возможности самореализации, гибкий подход к выполнению работы, стабильность отношений, деньги.
3. Карьерный рост, статус, коллектив.
4. Стабильность, зарплата, коллектив, удобный график.

**Дискуссия.** Разнообразие методов управления трудовыми коллективами в зависимости от уровня материального благосостояния сотрудников: российская действительность. Действительно ли увеличение заработной платы может не быть стимулом?

### **Решение кейса**

Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся по две смены 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00 час. Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

Продавцы – в основном студентки вузов, которые учатся на заочном и вечернем отделениях. Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 дол. плюс премиальные 100 дол.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

Анализ существующей системы стимулирования продавцов торговой сети выявил следующие проблемы:

- Низкий уровень мотивированности продавцов: в результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, нередкие случаи воровства, несоблюдение стандартов качества обслуживания и т. п.
- Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы продавцов вообще отсутствуют.
- Директор относится к нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает.
- В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала, и, как следствие, нервозная обстановка в коллективе.

*Задание к кейсу:* Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8 (1 час)**

### **Тема: Рассмотрение вопросов эффективного управления**

*Цель:* приобрести навыки решений задач с использованием основных показателей, характеризующих эффективность управления

### **План:**

1. Понятие результативности и эффективности управления
2. Показатели эффективности управления

## Вопросы для обсуждения

1. Что такое результативность управления?
2. Что такое эффективность управления?
3. Какова взаимосвязь понятий «результативность управления» и «эффективность управления»?
4. Назовите критерий эффективности управленческого труда.
5. Какие сложности количественной оценки результатов управленческого труда существуют?
6. Что включает в себя эффективность управления в широком смысле?
7. Какие показатели характеризуют эффективность управления в узком смысле?
8. Назовите показатели социальной эффективности.
9. Назовите пути роста экономической эффективности управления.

## Практическая работа

### Задача 1

Сравните два различных варианта использования вычислительной техники – АРМ инженера по персоналу со следующими исходными данными:

1 вариант: С 1 = 60000 руб.; К 1 = 50000 руб.

2 вариант: С 2 = 50000 руб.; К 2 = 60000 руб.

При этом экономия или прибыль от внедрения конкретного результата составляет 500 000 руб., а затраты на создание экономии 2 000 000 руб.

Рассчитайте коэффициент экономической эффективности, срок окупаемости затрат, сравните текущие и капитальные затраты этих мероприятий, годовой экономический эффект.

### Задача 2

Требуется определить годовой экономический эффект от производства нового приспособления.

Таблица – Основные показатели производства нового приспособления

Показатели	Обозначение	Значение показателя
Годовой объем производства приспособлений, тыс. шт.	А	10
Цена приспособления, тыс. руб.	Ц	40
Себестоимость приспособления, тыс. руб.	С	30
Капитальные вложения в производственные средства, тыс. руб.	К	400000
Нормативный коэффициент экономической эффективности, тыс. руб.	E <sub>н</sub>	0,15

### Задача 3

На заводе имеется парк оборудования, состояние которого таково, что нужно:

- капитально отремонтировать оборудование и оборудования и использовать дальше (1 проект);
- заменить старое оборудование на новое без ремонта (2 проект).

В цехе имеются 12 станков, их остаточная стоимость  $S_{oc} = 66000$  руб. Если станки подвергнуть капитальному ремонту, то это обойдется в сумму  $S_{kp} = 46000$  руб. Затраты на обслуживание отремонтированного оборудования составляют  $S_{mo1} = 20000$  руб., а затраты на техобслуживание нового оборудования  $S_{mo2} = 16000$  руб., ставка дисконта:  $r = 0,19$ . Срок жизни проекта  $n = 5$  лет. Пятая функция  $F_5 (r = 0,19, n = 5) = 3,05763$ . Рассчитать сумму дисконтированных затрат и определите эффективно ли капитальное обновление оборудования?

### **Вопросы и задания для самоконтроля:**

1. Охарактеризуйте взаимосвязь возможностей развития организации и повышения ее эффективности.
2. Какую роль в прогрессивном развитии управления играет качество?
3. Как система измерения эффективности связана со структурой управления и организационной структурой?
4. Назовите основные показатели, по которым может оцениваться эффективность организации.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9 (1 час)**

### **Тема: рассмотрение основных вопросов по управлению персоналом**

*Цель: рассмотреть основные вопросы по управлению персоналом*

#### **План:**

1. Основные направления работы с персоналом
2. Критерии подбора персонала
3. Подбор кадров
4. Обучение персонала

#### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем состоит цель управления персоналом?
2. Назовите основные направления работы с персоналом.
3. Назовите основные критерии подбора персонала.
4. Какие этапы включает процесс подбора кадров?
5. С какой целью проводится адаптация персонала?
6. Каковы причины, побуждающие проводить обучение кадров?
7. Назовите методы обучения персонала.

#### **Практическая работа**

## ***Кейс 1***

*Характеристика организации:* Профиль работы предприятия – строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений – опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По-мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

*Общая ситуация:* В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция – рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых – составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда, как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие отмечали тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т. п., в редких случаях – конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим, руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т. п.

*Задание к кейсу:* Какие меры необходимо предпринять для снижения текучести кадров в организации?

## ***Кейс 2***

Российская производственная компания, имеющая несколько региональных заводов, запустила программу по формированию управленческого резерва на производстве. На предприятиях были организованы ассессмент-центры, лучшие кандидаты отобраны и зачислены в резерв.

Прошло полгода. За это время с заводов уволилось 4% резервистов. Причины своего увольнения они объяснили следующим образом:

- после зачисления в резерв непосредственный руководитель начал активнее загружать работой, ставить более сложные задачи, за невыполнение наказывать;
- от начальника нет поддержки и советов, помочь практически не оказывается;
- дважды шеф не отпускал на тренинги по развитию менеджерских навыков, проводимых кадровой службой.

Все эти факты серьезно озабочили департамент управления персоналом.

*Задание к кейсу:* Как снизить риск негативного влияния непосредственных руководителей на развитие резервистов и наиболее продуктивное использование их потенциала?

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9 (1 час)**

**Тема: решение ситуационных задач по управлению персоналом**

*Цель: овладеть навыками решения ситуационных задач по управлению персоналом*

**Вопросы для обсуждения:**

1. В чем состоит преимущество работы командой?

2. Назовите факторы, влияющие на эффективность работы группы.
3. Назовите принципы эффективного управления персоналом.
4. Каков порядок проведения оценки результатов работы персонала?
5. Назовите цели оценки результатов работы персонала.

## Решение ситуационных задач

### *Кейс 1*

Машиностроительное предприятие основано более 50 лет назад. Численность персонала – более 3000 человек, из них 900 – основных рабочих, 1200 – вспомогательных, 500 – специалистов, 500 – руководителей. Организационная структура построена по линейно-функциональному принципу. Предприятие по объемам производства является одним из лидеров на рынке.

Расходы на персонал составляют почти 30% себестоимости продукции. При этом заработка плата не самая высокая в отрасли, хотя она находится на среднем уровне.

Руководители подразделений постоянно жалуются на нехватку персонала. Средний возраст работников 44 года, а по ряду подразделений – более 50 лет. Привлечение молодых грамотных специалистов пока проблематично из-за уровня заработных плат.

Работники получают премию по показателю «поступления денег в январе этого года по отношению к январю прошлого года».

В 2002 году на предприятии приняли решение вывести выпуск комплектующих деталей – дверей – в отдельное производство. На период освоения производства были введены экспериментальные нормы времени на изготовление дверей. В короткое время процесс был освоен. Зарплата работников цеха была на 60–80% выше средней по предприятию.

В 2004 году конкурентами был освоен выпуск аналогичной продукции, и, несмотря на более простую конструкцию, двери оказались дороже дверей конкурента. Встал вопрос о сокращении себестоимости. Анализ процесса показал, что реальное время изготовления двери – 4 часа, утвержденная норма времени – 8 часов.

Приведя норму времени к реальной, можно существенно снизить себестоимость продукции, однако это приведет к значительному снижению заработной платы. Что в свою очередь может привести к массовому увольнению работников. Все планы отгрузки продукции могут быть сорваны.

*Задание к кейсу:* Какие меры нужно предпринять службе управления персоналом для решения задачи?

### *Кейс 1*

Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся по две смены 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00 час. Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

Продавцы – в основном студентки вузов, которые учатся на заочном и вечернем отделениях. Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 дол. плюс премиальные 100 дол.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется

дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

Анализ существующей системы стимулирования продавцов торговой сети выявил следующие проблемы:

- Низкий уровень мотивированности продавцов: в результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, нередкие случаи воровства, несоблюдение стандартов качества обслуживания и т. п.
- Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы продавцов вообще отсутствуют.
- Директор относится к нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает.
- В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала, и, как следствие, нервозная обстановка в коллективе.

*Задание к кейсу:* Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10 (2 часа)**

**Тема: Рассмотрение основных характеристик делового общения, приемов убеждения в деловой беседе**

*Цель:* обсудить специфику делового общения, управленческого общения

### **План:**

1. Сущность и содержание делового общения
2. Виды и формы делового общения
3. Организация делового общения

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какова роль делового общения в работе менеджера?
2. В чем состоит коммуникативная сторона общения?
3. Каково содержание интерактивной стороны общения?
4. Что означает перцептивная сторона общения?
5. Что такое вербальное и невербальное общение?
6. Назовите основные формы делового общения.
7. Назовите слагаемые организации общения.
8. В чем состоит подготовка к общению?
9. Каковы особенности процесса непосредственного общения?
10. Назовите основные элементы логики проведения деловой беседы.

### **Задание.**

Выстроите схему делового общения менеджера для следующей ситуации: (можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный).

## Исследование основ публичного выступления

### Вопросы для обсуждения:

1. Что такое публичное выступление?
2. Назовите основные особенности публичного выступления.
3. В чем состоит подготовка к публичному выступлению?
4. Каковы особенности процесса публичного выступления?
5. Назовите основные элементы публичного выступления.

### Практическое задание:

#### Пример выступления Линкольна

В 1863 году, через несколько месяцев после кровавой битвы Линкольн произнес знаменитую Геттисбергскую речь. Про ораторское искусство и отношение к профессиональной риторике тут можно не говорить, для приемов в ней просто не хватило бы места. Но текст, написанный Линкольном, заставлял лить слезы и цеплял за душу

Публичная речь длилась всего около двух минут, но эти две минуты история не забудет. В итоге эту речь высекли на памятнике в мемориале Линкольна.

«Минуло восемьдесят семь лет, как отцы наши основали на этом континенте новую нацию, своим рождением обязанную свободе и посвятившую себя доказательству того, что все люди рождены равными».

«Сейчас мы проходим великое испытание гражданской войной, которая решит, способна ли устоять эта нация или любая нация, подобная ей по рождению или по призванию. Мы сошли на поле, где гремела великая битва этой войны. Мы пришли, чтобы освятить часть этой земли – последнее пристанище тех, кто отдал свою жизнь ради жизни этой нации. И это само по себе вполне уместно и достойно».

«Но все же не в нашей власти освятить это поле, сделать священной, одухотворить эту землю. Деяниями храбрецов, павших и живых, которые сражались здесь, земля эта уже священна, и не в наших скромных силах что-либо прибавить или убавить. То, что мы говорим здесь, будет лишь вскользь замечено и вскоре забыто, но то, что они здесь сделали, не будет забыто никогда. Давайте же мы, живые, посвятим себя тому неоконченному делу, которые вершили здесь эти воины. Давайте посвятим себя здесь великой работе, которая нам предстоит, и преисполнимся еще большей решимости отдать себя той цели, которой павшие здесь отдали себя всецело и до конца. Давайте торжественно поклянемся, что смерть их не окажется напрасной, что эта Богом хранимая нация обретет возрожденную свободу и что власть народа, волей народа и для народа не исчезнет с лица земли».

Задание:

Историки говорят, что текст для выступления Линкольн решил писать сам, взяв за основу принцип равенства из Декларации независимости и опиравшись на великих деятелей прошлого. Есть ли ошибки, то какие? Как бы вы выстроили свое выступление?

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11 (4 часа)**

**Тема: Рассмотрение порядка регистрации предпринимателя в качестве юридического лица и индивидуального предпринимателя. Региональная и местная поддержка в сфере предпринимательства в РФ.**

**Цель:** обсудить порядок регистрации индивидуального предпринимателя, юридического лица. Изучить региональную и местную поддержку в сфере предпринимательства в РФ.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Кто такой предприниматель?
2. Дайте определение – юридическое лицо?
3. Объекты и субъекты предпринимательства?
4. Цели предпринимательской деятельности?
5. Организационно-правовые формы предпринимательства?
6. Назовите Федеральные законы, регламентирующие предпринимательскую деятельность?
7. Назовите нормативные акты, регулирующие предпринимательскую деятельность в сфере ландшафтного строительства?
8. Документы, необходимые для регистрации предпринимательской деятельности?
9. Заявление о государственной регистрации?
10. Открытие расчётного счёта в банке. Лицензирование?
11. Региональная поддержка предпринимательства?
12. Местная поддержка предпринимательства?

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12 (4 часа)**

**Тема: Анализ и выбор оптимального режима налогообложения с учетом особенностей предпринимателя, расчет налоговой нагрузки на предпринимателя, определение и составление бухгалтерской и налоговой отчетности. Финансовый результат.**

**Цель:** обсудить налогообложение и бухгалтерскую отчетность в предпринимательской деятельности

### **Вопросы для обсуждения**

1. Дайте определение - налоговая политика?

2. Системы налогообложения?
3. Характеристика УСНО?
4. Характеристика ПСН?
5. Характеристика ЕСХН?
6. Характеристика НДФЛ?
7. Характеристика НДС?
8. Характеристика налога на прибыль?
9. Характеристика бухгалтерского учета?
10. Характеристика бухгалтерской отчетности?
11. Характеристика налоговой отчетности?
12. Что такое финансовый результат?

### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13 (4 часа)**

**Тема: Структура бизнес-плана. Технология разработки бизнес-плана**

*Цель:* разработать бизнес проект, подготовить презентацию

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Дайте определение – бизнес план?
2. Этапы составления бизнес-плана?
3. Выбор и описание продукта или услуги?
4. Стратегия работы организации или предпринимателя?
5. Финансовый план?
6. Риски проекта?
7. Вложения в бизнес-план?
8. Законодательная поддержка проекта?

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Факультет среднего профессионального образования**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**ОП.08 Основы менеджмента и предпринимательской деятельности**

**Специальность 35.02.12 Садово-парковое и ландшафтное строительство**

**Форма обучения очная**

**Срок получения СПО по ППССЗ 1 года 10 месяцев**

**Оренбург 2023 г.**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. Организация самостоятельной работы	3
2. Общие подходы к этапам выполнения самостоятельной работы	4
3. Методические указания по изучению отдельных вопросов	7

## 4 семестр

### 1. Организация самостоятельной работы

#### 1.1. Организационно-методические данные дисциплины

№ п.п	Наименование тем	Количество часов по видам самостоятельной работы		
		вопросы, выделенные на самостоятельное изучение (написание конспекта)	подготовка доклада	другие виды самостояте льной работы
1	Тема 1.2. Человек в организации	2		
2	Тема 3.1. Мотивационная политика организации, элементы эффективного управления	2		
3	Тема 3.2 Основные элементы управления персоналом. Деловое общение	2		
4	Тема 4.3 Структура бизнес-плана. Технология разработки бизнес- плана	2		
	<b>Итого:</b>	<b>8</b>		

## **2. ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ЭТАПАМ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ**

Выполнение самостоятельной работы должно способствовать более полному усвоению программного материала.

Методические указания для выполнения самостоятельной работы составлены в соответствии с рабочей программой по дисциплине, предусматривают самостоятельное изучение многих экономических проблем, позволяет ознакомиться с экономическими аспектами деятельности организации, фирмы, отрасли, получить необходимые знания о важнейших показателях работы организации, их смысле, методике расчета.

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в работе с учебной и научной литературой, в овладении определенными учебными умениями и навыками к которым относится:

- умение накапливать информацию;
- умение творчески ее перерабатывать;
- умение выдавать новую информацию;
- умение находить на все это время.

Самостоятельная работа студентов является основным способом овладения учебным материалом в свободное от обязательных учебных занятий время.

Самостоятельная работа студентов проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений.

В учебном процессе среднего специального учебного заведения выделяют два вида самостоятельной работы:

- аудиторная;
- внеаудиторная.

Для успешного овладения навыками самостоятельной работы студенту обязательно следует научиться работать с учебной литературой. Для чего необходимо знать основные пути к литературным источникам, знать, как их находить в библиотечных фондах, уметь выбрать в них нужную информацию, правильно ее обрабатывать.

Цели самостоятельной внеаудиторной работы студентов:

- закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний, самостоятельное овладение новым учебным материалом;
- формирование профессиональных явлений;
- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;

- мотивирование регулярной целенаправленной работы по освоению специальности;
- развитие самостоятельного мышления;
- формирование убежденности, волевых черт характера, способности к самоорганизации.

Основные виды самостоятельной работы студентов:

1. Первичное овладение знаниями (усвоение нового материала):

- чтение дополнительной литературы;
- составление плана текста, конспектирование прочитанного;
- выписки из текста;
- ознакомление с нормативными документами.

2. Закрепление и систематизация знаний:

- работа с конспектами лекций;
- изучение нормативных документов;
- ответы на контрольные вопросы;
- подготовка к выступлению на занятиях.

3. Применение знаний, формирование умений:

- решение задач по образцу, вариативных задач;
- выполнение ситуационных производственных задач;
- выполнение индивидуальных заданий.

Основные этапы выполнения самостоятельной работы:

1. Изучить содержание задания.

2. Подобрать литературу для получения ответов на задания.

3. Составить план выполнения задания:

3.1. Выбрать вопросы для изучения.

3.2. Определить сроки выполнения задания.

3.3. Согласовать с преподавателями намеченный план

4. Выполнить составленный план.

5. Убедиться, что задание выполнено:

5.1. Оценить в полном ли объеме материал.

5.2. Обдумать собранную информацию, обобщите ее.

5.3. Выяснить дополнительные вопросы, возникшие в ходе выполнения

задания.

5.4. Изложить результаты выполнения задания в соответствии с указанием преподавателя. Студентам необходимо знать, что для каждого этапа выполнения плана самостоятельной работы они могут обращаться за консультацией к преподавателю или руководителю для дальнейшей работы и ее корректировки. В период изучения дисциплины «Экономика организации» студентами, обучающимися на очной форме обучения, по специальности 40.02.01 - Право и организация социального обеспечения, выполняются следующие виды самостоятельной работы:

- подготовка к практическим занятиям;
- вопросы, выделенные на самостоятельное изучение.

Рассмотрим основные правила выполнения и требования, предъявляемые к этим работам.

## **Методические указания по написанию конспекта по вопросам, выделенных на самостоятельное изучение**

Что такое «конспект»? Конспект – это, прежде всего, изложение. Два главных его признака: он должен быть написан, информация сжатая. Многие до сих пор путают два понятия: краткое изложение основных положений и конспектирование. Но конспектирование – более широкий термин. Он предполагает сжатое изложение всей темы, а не только её тезисов.

*Цели конспектирования:*

- 1) переработка информации и трансформация её вида;
- 2) выделение в тексте самого необходимого с целью решения определённой задачи, ответа на определённый вопрос;

*Виды конспектов:*

- 1) свободный – пересказ материала своими словами;
- 2) смешанный – пересказ материала, дополненный словами автора;
- 3) текстуальный – состоит из цитат из текста, выражающих основную мысль и передающих главную ценность написанного;
- 4) плановый – составляется на основе плана.

Конспекты составляются в ***письменном виде*** в отдельной тетради. Объем каждого конспекта не менее двух страниц.

*Памятка по составлению конспекта:*

1. Читая изучаемый материал в первый раз, разделите его на основные смысловые части, выделите главные мысли, сделайте выводы.
2. Наиболее значимые положения (тезисы) последовательно и кратко изложите в тетради своими словами или приведите в виде цитат.
3. В конспект включите также выводы, конкретные факты и примеры (без подробного описания).
4. Отдельные слова можно писать сокращенно, допустимо применять условные обозначения.
5. Чтобы конспект был нагляднее и удобнее для проверки преподавателем, **применяйте разнообразные способы подчеркивания, используйте ручки разных цветов.**

### **3. Методические указания по изучению отдельных вопросов**

#### **Самостоятельная работа 1 (2 часов)**

##### **Тема «Человек в организации»**

*Цели:*

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- формирования умений использовать специальную литературу;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

##### *План изучения*

1 Взаимодействие человека и организации.

2 Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.

3 Научение поведению в организации.

4 Зарубежный опыт менеджеров в ведущих зарубежных странах.

5 Понятие лидерства. Стили руководства

*Задание для самостоятельной работы:* Разобрать вопросы и написать конспект: Поведенческий подход. Ситуационные подходы к эффективному лидерству. Адаптивное руководство. Психология в менеджменте.

*Изучив эту тему, вы узнаете, что:*

- хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала;

- возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристик этого окружения, но и в равной мере от характеристик человека;

- при личностном подходе исходной точкой является место, на которое претендует человек, и соответственно работу подбирают человеку таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и претензиям на определенное место в организации;

- одним из важнейших условий этого является правильное построение роли и, в частности, формирование верных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации;

- основные группы причин, порождающих проблемы выполнения роли: причины конфликтов, связанные с противоречиями, изначально заложенными в содержание роли (перегрузка роли); причины, которые связаны противоречиями между человеком и определенной ему ролью в организации (цели работника противоречат целям организации, ценности работника не соответствуют ценностям

группы, в которой он работает, изменение роли сопровождается неадекватным изменением вознаграждения за осуществление новой ролевой деятельности); причины, вызванные противоречием между ролью и ее восприятием организационным окружением (между руководством и работником: руководство считает, что работник неправильно выполняет свою роль; между определенным членом организации и его коллегами: новый член организации выполняет роль не так, как выполнял его предшественник); причины, порождаемые противоречием между данной ролью и некоторыми другими ролями (неопределенность роли, работнику дают несколько взаимоисключающих ролей);

- выделяют три типа научения поведению: тип, связанный с рефлекторным поведением человека; тип научения поведению, базирующийся на том, что человек делает выводы из последствий своего предыдущего опыта, осознанно корректирует и меняет свое поведение; тип научения поведению, основывающийся на наблюдении за поведением;

- руководитель организации - человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель - влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации;

- 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. Один человек может влиять на другого, с помощью одних лишь идей;

- стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации;

- различают различные подходы к управлению: поведенческий подход, ситуационный подход, авторитарный руководитель, демократичный руководитель, либеральный руководитель.

### *Основные термины и понятия*

Организации, человек, типы поведения, конфликты, руководитель организаций, лидерство, влияние, стили руководства, подходы в управлении.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Дайте определение организации.
2. Что означает формула «организация — открытая система»?
3. Что такое формальная организация?
4. Назовите характерные признаки неформальной организации.
5. Охарактеризуйте основу конфликта во взаимодействии индивида и организации.

6. В чем состоят особенности ролевого аспекта взаимодействия человека и организации?
7. Каковы внутренние и внешние факторы личностного аспекта взаимодействия человека и организационного окружения?
8. Назовите основные этапы научения поведению в организации.

## **Самостоятельная работа 2 (2 часов)**

**Тема «Мотивационная политика организации, элементы эффективного управления»**

*Цели:*

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

### *План изучения*

1. Мотивация: критерии мотивации труда, ступени мотивации.

2. Понятие мотивационных процессов

3. Способы мотивации

4. Цель и порядок разработки мотивационной программы организации.

*Задание для самостоятельной работы:* Разобрать вопросы и написать конспект: Сравнить теории мотивации (теория А. Маслоу, Мак-Клеланда, Ф. Герцберга, М.Фриберга), процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория мотивации Л.Портера-Э.Лоулера).

*Изучив эту тему, вы узнаете, что:*

- мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Осуществление мотивации требует четкого определения потребностей и вознаграждений;
- потребность – ощущение человеком физиологически и психологически недостатка чего-либо;
- вознаграждение – всё, что человек считает ценным для себя;
- мотивация работников должна осуществляться менеджером с учётом знания потребностей своих подчинённых;
- мотивация – одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия;

- мотивация значительно влияет на выполнение персоналом своих производственных обязанностей, так как ее основу составляет интенсификация управленческой деятельности по повышению качества продукции. Мотивация призвана активизировать деятельность человека в следующих направлениях: усиление; активизация; старание; настойчивость; добросовестность; целенаправленность деятельности;

- с помощью мотиваторов, как средств ускорения мотивационных процессов, можно устранять потребности, различные противоречия и проблемы, возникающие в процессе управления качеством продукции.;

- функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией;

- сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями;

- при планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать;

- методы мотивации - должны основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей;

- существуют различные способы мотивации, из которых назовем следующие: нормативная мотивация, принудительная мотивация, стимулирование, матричная структура.

### *Основные термины и понятия*

Мотивация, потребность, вознаграждение, интенсификация управленческой деятельности, мотиваторы, противоречия и проблемы, эффективный труд, коллективные и индивидуальные поощрительные меры, формы воздействия, управленческое решение; методы мотивации, нормативная мотивация, принудительная мотивация, стимулирование, матричная структура.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Что такое мотивация?
2. Какие критерии мотивации труда вы знаете?
3. Назвать ступени мотивации.
4. В чем суть мотивационных процессов?
5. Какие способы мотивации вы знаете?
6. Какова цель, и какой порядок разработки мотивационной программы организации?

### **Самостоятельная работа 3 (2 часов)**

**Тема «Основные элементы управления персоналом. Деловое общение»**

*Цели:*

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

*Вопросы для самостоятельного изучения:*

1. Деловое общение. Организация проведения деловых совещаний и переговоров
2. Основные типы собеседников
3. Управленческое общение: формы, основные законы, шкала отношений и правила аттракции и общение
4. Организация взаимоотношений с сотрудниками

*Изучив эту тему, вы узнаете, что:*

Общение — важнейшая форма взаимодействия людей.

В деловом общении выделяют три взаимосвязанные стороны:

- коммуникативную (обмен информацией);
- интерактивную (взаимодействие общающихся);
- перцептивную (восприятие).

Коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников.

Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

Различают также два вида делового общения: вербальное и невербальное.

Деловое общение реализуется в следующих основных формах: деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

### *Основные термины и понятия*

Общение, деловое общение, непосредственный контакт, косвенный контакт, вербальное и невербальное общение, деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

### **Самостоятельная работа 4 (2 часов)**

**Тема** «Структура бизнес-плана. Технология разработки бизнес-плана»

*Цели:*

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

*Вопросы для самостоятельного изучения:*

Определить налоговую нагрузку на предприятие, согласно применяемой системы налогообложения (ОСН, УСНО, ПСН, самозанятость)