

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.22 Менеджмент**

**Направление подготовки 38.03.01 Экономика**

**Профиль образовательной программы Бухгалтерский учет, анализ и аудит**

**Форма обучения очная**

## **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

### **1.1 Лекция № 1 (2 часа).**

#### **Тема: «Теоретические основы управления»**

##### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Управление и его элементы. Субъект и объект управления.
2. История возникновения и развития управления. Взаимосвязь понятий и категорий управления.
3. Понятие, сущность, цели, задачи менеджмента.
4. Основные функции менеджмента.

##### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Управление и его элементы. Субъект и объект управления.

Управление есть всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда. Управление представляет собой процесс и систему. Управление – функция организованных систем различной природы (биологических, технических, социальных), обеспечивающая их целостность, т. е. достижение стоящих перед ними задач, сохранение их структуры, поддержание должного режима их деятельности. Управление служит интересам взаимодействия составляющих систему элементов. Существует множество взаимодействующих целостных систем различного иерархического уровня, что предполагает осуществление управленческих функций как внутрисистемного, так и межсистемного характера.

Управление заключается в упорядочении системы, обеспечении ее функционирования в соответствии с закономерностями ее существования. Это целенаправленное упорядочивающее воздействие, реализуемое в связях между субъектом и объектом.

Любая система управления в простейшем виде может быть рассмотрена как совокупность двух взаимодействующих подсистем: субъекта управления (управляющей подсистемы) и объекта управления (управляемой подсистемы). Контур управления, представленный, простейшее представление о системе управления, с ее основными характеристиками.

В самом общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй — в позиции объекта управления. Данное взаимодействие характеризуется следующими моментами:

- субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в себе в явном или "косвенном" виде информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления (регламентируются те аспекты функционирования объекта управления, которые входят в сферу управленческого).

Отношения управления не являются изначальными отношениями, а базируются на более глубоких отношениях, таких, как экономические либо морально-этические отношения. Можно выделить несколько различных видов отношений управления в зависимости от того, какие изначальные отношения преимущественно лежат в их основе. Естественно, в реальной практике отношения управления имеют комплексный характер, однако применительно к определенным уровням и объектам управления наблюдается доминирование отдельных видов отношений управления. Наблюдается также и смена во времени взаимных позиций отношений управления различных видов. В хозяйственной системе наиболее распространены отношения управления, базирующиеся на экономических отношениях. Для управления наиболее

принципиальными являются два типа отношений: отношения, возникающие при разделении и кооперации труда в процессе совместной трудовой деятельности ассоциированных собственников, и отношения найма (возмездные отношения), возникающие между собственниками и пользователями средств производства.

2. История возникновения и развития управления. Взаимосвязь понятий и категорий управления

Требуемые для эффективного управления организацией навыки и умения необходимы не только профессиональной группе людей, которых называют менеджерами. Каждый индивид управляет собственной жизнью, и в этом смысле все мы являемся менеджерами. Колин Хэйлс проводит четкое различие между менеджментом как всеобщей человеческой деятельностью и управлением как деятельностью представителей особой профессиональной группы специалистов. Менеджмент как общечеловеческая деятельность распространяется как на семейную и общественную, так и на деловую сферу:

Исторически человеческий труд (крестьянский, ремесленнический) носил индивидуальный либо семейный характер. Субъекты производства самостоятельно контролировали свое время и другие ресурсы, используемые при производстве товаров или предоставлении услуг. Они решали, что именно производить, как будет организован процесс производства, как или когда будет реализована продукция. Процесс производства товаров и услуг предполагал и обуславливал переплетение, неразрывность менеджмента и труда. И именно так и по сию пору осуществляется множество видов человеческой деятельности. Творческие работники, профессионалы, занимающиеся частной практикой, или индивидуальные частные предприниматели совмещают в одном лице оба вида деятельности - управление и труд. Да и каждый из нас, работая в домашнем хозяйстве или добровольно занимаясь различными видами деятельности, сам себе и менеджер, и работник.

Определяющей парадигмой менеджмента XX века была вера в равновесие, в то, что во всем возможны устойчивость и целесообразность. Новая парадигма базируется на восприятии далеком от равновесных представлений. Отсутствие равновесия означает, что в хаотичном мире ничто не является устойчивым. Новая парадигма предполагает поиск приемлемого состояния социального объекта в процессе непрерывных изменений.

3. Понятие, сущность, цели, задачи менеджмента

Характерные для менеджмента черты включают экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.

Содержание *экономического* аспекта составляет управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

Менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности можно разделить на три стадии: стратегическое управление; оперативное управление; контроль.

Эффективный менеджмент предполагает единство всех видов и стадий процесса управления как единство экономического, организационно-технического и социально-психологического аспектов управления.

4. Основные функции менеджмента

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое

планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

## **1.2 Лекция № 2-3 (4 часа).**

### **Тема: «Развитие управления в прошлом и настоящем»**

#### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Эволюция управленческой мысли.
2. Условия и предпосылки возникновения менеджмента.
3. Современные концепции менеджмента. Школы менеджмента.
4. Школа научного управления. Классическая школа управления. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Школа науки управления.

#### **1.2.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Эволюция управленческой мысли.

Еще в древности люди полагали, что причиной бедственного положения общества является, как правило, отсутствие должного управления или нарушение старшинства между людьми. Вопрос о природе и принципах справедливого и эффективного управления составлял предмет размышления многих мыслителей. Платон, например, рассматривал управление как науку об общем питании людей. Управление обществом, полагал он, род искусства и поэтому целесообразно, когда власть принадлежит не законам, как таковым, а политику, владеющему искусством управления на основах разума, способного к правильной интерпретации и применению этих законов.

Вторая управленческая революция связывается с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.). В это время был принят "Свод законов о государстве", вводился светский стиль управления, усиливались контроль и ответственность за выполнение работ. Эта революция получила название светско-административной.

Третья управленческая революция (605-562 гг. до н.э.) производственно-строительная- была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства.

Четвертая управленческая революция (XVII-XVIII в.), получившая название индустриальной, характеризуется прогрессом европейской цивилизации, зарождением рыночной экономики. Ее результат- отделение менеджмента от собственности и зарождение профессионального управления.

Пятая управленческая революция (XIX-XX вв.) бюрократическая. Для этого периода характерно формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности менеджеров.

Собственно исторический путь эволюции менеджмента насчитывает немногим более 100 лет. Уже в первой половине XIX в. экономисты стали осознавать ключевую роль фигуры управляющего в организации производства и занялись поисками необходимых

качеств для построения нормативной модели менеджера как организатора производственного процесса. Менеджмент эпохи первых фабричных предприятий характеризовался жесткой дисциплиной и военнообразным строем организации. Как свидетельствуют историки, первые менеджеры широко использовали методы армейской дисциплины и устрашения строгими наказаниями. Оплата по конечным результатам в те годы распространялась еще медленно, поскольку менеджеры были убеждены, что чем больше времени человек отдает производству, тем выше должна быть у него заработная плата. Отправным пунктом развития теории менеджмента считается 1886г., когда Таун, президент одноименной мануфактурной компании, представил доклад "Инженер как экономист". В нем он впервые поставил вопрос о роли менеджмента как относительно самостоятельной сферы научного знания и профессиональной специализации.

Объективными предпосылками менеджмента следует считать:

1. Индустриальный способ организации производства. Крупная промышленность уничтожает прежнюю изолированность рабочих, формируя отношения коллективности. Роль руководителя возросла. Многие ученые считали, что без руководства любая организация есть не что иное, как скопление людей и механизмов.

2. Зрелый, сформировавшийся рынок. Свойственные рыночным отношениям риск и неопределенность способствуют развитию в менеджерах качеств самостоятельности и ответственности за свои шаги. Кроме того, это стимулирует поиск новых организационно-управленческих и научно-технических новаций.

2. Условия и предпосылки возникновения менеджмента.

Выделяют три предпосылки становления менеджмента:

*I. Развитие и становление капиталистического способа хозяйствования;*

Выделяют две стадии формирования капитализма

1. становление рыночной системы домонополистического капитализма;

2. стадия монополистического капитализма;

На первой стадии мы не можем говорить о крупных мануфактурах как о монополиях. По той причине, что они в то время носили рассеянный, а не концентрированный характер, все работники не собирались непосредственно на одной территории, однако рост сложности и масштабов производства способствовал сбору работников на одной территории для осуществления процесса производства. Вторая стадия монополистического капитализма стала непосредственным фундаментом, на котором возникли крупные промышленные монополии или корпорации.

*II. Становление индустриальной системы производства и индустриализация;*

Промышленная революция - это переход от преимущественно аграрной экономики к индустриальному производству, в результате которого происходит трансформация аграрного общества в индустриальное.

*III. Корпоратизация экономики.*

Появление промышленных монополий связано с процессом массового производства. Это третья предпосылка появления системы управления. С ней связывают непосредственно возникновение системы управления производством.

3. Современные концепции менеджмента. Школы менеджмента.

История управленческой мысли уходит вглубь веков. Высказывания по проблемам управления можно найти и на египетских папирусах, и на глиняных табличках из междуречья Тигра и Евфрата, на шелковых свитках, сохранившихся со времен Древнего Китая. Однако связывать их с менеджментом ни прямо, ни косвенно нельзя, ибо это были в основном рекомендации по государственному управлению.

Почти все формы современного управления присутствовали в организациях древности, но в целом его характер и структура в те времена отличались от сегодняшних.

Например, соотношение между руководителями и не руководителями было другим, меньше было руководителей среднего звена.

Прежде всего, они попытались ответить на вопрос: что движет людьми, побуждает их к активным действиям? Англичанин Томас Гоббс в 1651 г. и его соотечественник Джеймс Стюарт в 1767 г. доказывали, что основной мотив человеческого поведения заключается в стремлении к власти. Еще один английский философ Иеремия Бентам в книге «Введение в принципы морали и законодательства» отстаивал точку зрения, что мотивами человеческого поведения являются польза и удовлетворение.

Исследования проблемы мотивации действий продолжил в начале XIX в. еще один известный английский экономист Джеймс Милл.

Англичанин Ричард Аркрайт, официально считающийся изобретателем прядильной машины, объединил на своей фабрике все процессы текстильного производства и ввел иерархический принцип его организации.

Широкомасштабный социальный эксперимент в области управления провел в 1800—1828 гг. английский ученый Роберт Оуэн, бывший в тот период управляющим ряда прядильных фабрик.

Важный шаг в развитии теории и практики управления был сделан изобретателем первой вычислительной машины Чарлзом Беббиджем. Он разработал методику изучения затрат рабочего времени при осуществлении различных операций, сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий, выявления путей повышения эффективности труда на основе изучения данных статистики, а также применения премиальной системы оплаты. Результаты своих исследований и практические рекомендации Беббидж изложил в книге «Об экономии материалов и оборудования», которая стала первой в мире публикацией в области научного управления. Но научное управление как целостная система сложилось только в XX в.

4. Школа научного управления. Классическая школа управления. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Школа науки управления.

К настоящему времени известны четыре основных подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления. Подход с позиций выделения различных школ рассматривает управление с четырёх разных точек зрения. Это школы: научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, науки управления или количественных методов. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, координация, контроль и связующие процессы — коммуникации и принятия решения.

#### Административная, или классическая школа

Самые первые исследования в области менеджмента были сделаны классической школой. Первых менеджеров в основном волновал вопрос об эффективности производства (технический подход). Свою деятельность они сосредоточивали на адаптации рабочих. В этих целях разрабатывался дизайн рабочих мест, изучались затраты времени на различные операции и т.п. Большинство исследователей того времени полагали, что менеджмент - это искусство. Такое понимание менеджмента связано с тем, что не все работники по своим параметрам подходят для руководящей должности. Имеются определенные черты характера и навыки, которые свойственны всем преуспевающим менеджерам. Поэтому многие исследователи приняли подход при изучении личности с точки зрения характера. Т.е. если установить черты характера, свойственные менеджеру, то можно найти людей, которые обладают такими качествами. Результаты этих исследований показали, что определить параметры по чертам характера невозможно, что даже такая вещь, как ум, в некоторых случаях может не иметь в менеджменте первостепенного значения. В итоге было установлено, что концепция черт

характеров просто не срабатывает. В связи с этим и возник вопрос: есть ли наука менеджмент?

#### Школа человеческих отношений

Родоначальником "школы человеческих отношений" принято считать Э. Мэйо. Он обнаружил, что группа рабочих -это социальная система, в которой есть собственные системы контроля. Определенным образом воздействуя на такую систему, можно улучшить, как считал тогда Э. Мэйо, результаты труда. В результате движение "человеческих отношений" стало противовесом всему научному движению. Это связано с тем, что акцент в движении "человеческих отношений" делался на заботе о людях, а в движении научного управления - на заботе о производстве. Идея состоит в том, что простое проявление положительного внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда. Т.е. речь идет о повышении эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

#### Школа науки управления, или количественный подход

Основой этой школы является междисциплинарный подход, когда конкретная проблема решается группой специалистов по математике, статистике, инженерным и общественным наукам. После постановки проблемы и формулировки задачи разрабатывается модель, чаще всего математическая, сложившейся ситуации. Такой подход получил название "исследование операций". После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет более объективно сравнивать и описать каждую переменную и отношения между ними. Главной характеристикой науки управления считается замена словесных рассуждений и описательного анализа количественными значениями.

Для данной школы характерны также следующие черты:

- использование научного анализа для определения лучшего способа решения хозяйственных задач
- целенаправленный отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, их обучение;
- равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами;
- обеспечение работников ресурсами;
- применение материального стимулирования;
- сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ.

### **1.3 Лекция №4 (2 часа)**

#### **Тема: «Практика и искусство управления за рубежом»**

##### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1.Опыт менеджмента за рубежом. Немецкая модель управления. Создание социальной рыночной экономики. Роль государственного управления в экономике. «Управление по результатам». «Совет мудрецов».

2. Американский менеджмент. Японский менеджмент. Принцип «человеческого потенциала». Система пожизненного найма. Система оплаты и продвижения «по старшинству». Методы японского искусства управления.

3. Возможности и пути использования зарубежного менеджмента в России.

##### **1.3.2 Краткое содержание вопросов:**

1.Опыт менеджмента за рубежом. Немецкая модель управления. Создание социальной рыночной экономики. Роль государственного управления в экономике. «Управление по результатам». «Совет мудрецов».

«Германская модель – это продукт исторических особенностей развития страны, которая была феодально раздробленной вплоть до середины прошлого века». Однако это не помешало ей оказаться «одной из первых мировых держав, в которой проводилась скоординированная промышленная политика. По определению специалистов, Германия представляет собой пример «организованного капитализма», где банки и крупные корпорации играют даже большую роль в организации экономики, чем государство».

Немецкая модель имеет уникальные особенности, которые отличают ее от других моделей:

Двухпалатное правление, которое состоит из исполнительного (чиновники корпорации) и наблюдательного (рабочие/служащие компании и акционеры) советов;

Узаконенные ограничения прав акционеров относительно голосования, то есть устав предприятия ограничивает число голосов, которые акционер имеет на собрании, и может не совпадать с числом акций, которыми он владеет.

Важнейшей особенностью германской модели также является система участия рабочих и служащих в управлении корпорациями. Данная система состоит из двух уровней.

Первый уровень образуют советы предприятий или рабочие советы. Они образуются согласно Закону о правовом режиме предприятия от 1952 года на предприятиях с числом занятых свыше 20 человек. При численности же от 5 до 20 работающих на предприятии выбирается уполномоченный от рабочих и служащих. Однако не следует думать, что только указанный закон установил требования о создании на предприятиях советов работников. Впервые порядок формирования советов предприятий собраниями всех сотрудников был установлен законом 1920 года. Такие советы получили право участия во всех персональных и социальных делах предприятий.

Советы предприятий обладают широкими правами в сфере регулирования трудовых отношений. Здесь решения совета имеют принудительную силу, без его согласия работодатель не может осуществить то или иное мероприятие. Кроме того, советы имеют право согласия и право опротестования по вопросам приема на работу, тарификации работников, также пользуются правом заслушивания при увольнении работников, совещательным правом по техническим и производственным вопросам и правом на информацию об экономическом положении предприятия и прочим важным для работы предприятия вопросам (за исключением производственных и коммерческих тайн).

2. Американский менеджмент. Японский менеджмент. Принцип «человеческого потенциала». Система пожизненного найма. Система оплаты и продвижения «по старшинству». Методы японского искусства управления.

Англо-американская модель (или по-другому англосаксонская модель) получила наибольшее распространение в США, Великобритании: публичные компании с множеством мелких акционеров, большое значение фондового рынка, в меньшей степени (чем в германской модели) зависимость от государства, открытость экономических границ. Например, «General Electric» насчитывает сотни тысяч акционеров, причем даже самому крупному из них принадлежит менее 1% акций. Исследования показывают, что концентрация прав собственности и контроля тем выше (при прочих равных условиях), чем менее эффективна система защиты прав акционеров. Система защиты прав акционеров в более развитых странах, как правило, выше. Отсюда и показатели концентрации акционерного капитала в более развитых странах, как правило, ниже». Большая распыленность акций может привести к тому, что даже незначительная доля акций в собственности (при условии, что никто другой не имеет больше) может обеспечить контроль инвестора за предприятием.

Особенностью англо-американской модели является сильный совет директоров, формируемый в основном из членов управленческой команды, и достаточно слабое общее собрание акционеров (из-за сильной распыленности акций).



Для японской модели корпоративного управления характерны следующие три аспекта:

- Система главных банков;
  - Система пожизненного найма персонала;
  - Сетевая организация внешних взаимодействий компаний.
- Рассмотрим их более подробно.

В японском бизнесе банки играют весьма важную роль, и каждое предприятие стремится установить очень тесные отношения с одним из них. Такой банк называется главным банком компании. Он выполняет самые разные функции. Прежде всего, он является кредитором. Система пожизненного найма персонала не охватывает весь рынок труда в Японии. Доля тех, кто действительно всю трудовую жизнь остается в одной компании, приблизительно равна 50%. Здесь речь идет о некоей деловой культуре, где активно культивируется и играет важную роль для компании чувство сопричастности и отношение к компании как к семье. Считается важным, единожды появившись в трудовой семье, навсегда остаться ее членом. Но и у данного принципа существуют свои недостатки: данная система предполагает медленный, во многом заранее предопределенный карьерный рост. Подобная ситуация не всегда устраивает современную молодежь, которая живет в высоко динамичном мире.

К сетевой организации внешних взаимодействий компаний относят:

- Избирательное вмешательство;
- Внутригрупповая торговля;
- Практика внутригруппового передвижения менеджмента;
- Наличие сетевых элементов – советов, ассоциаций, клубов.

Многие компании в Японии объединяются в финансово-промышленные группы. Весьма часто наблюдается вмешательство в управленческий процесс со стороны других компаний группы. Нередко такие вмешательства осуществляет главный банк компании, корректируя ее финансовое положение. Практикуются совместные меры нескольких компаний по выводу из кризисного состояния какого-либо предприятия группы. Банкротство компаний, входящих в финансово-промышленные группы, - явление очень редкое, так как им оказывается не только финансовая, но и управленческая помощь. Вмешательство также может осуществляться с целью решения технологических проблем.

Большую роль в японской модели управления корпорацией играют различные неформальные объединения – союзы, клубы, профессиональные ассоциации. Для финансово-промышленных групп наиболее влиятельным органом такого типа является президентский совет группы. Члены этого совета избираются из числа президентов основных компаний группы. Целью является лишь поддержание дружеских отношений между руководителями компаний. Президентский совет собирается ежемесячно. В его рамках проходит обмен важной информацией и согласование ключевых решений, касающихся деятельности группы.

### 3. Возможности и пути использования зарубежного менеджмента в России.

Каждая из описанных моделей имеет свои сильные и слабые стороны. Основным недостатком американской модели считается ее излишняя ориентированность на краткосрочные интересы инвесторов, которой способствует высокая прозрачность отношений, публикация ежеквартальных отчетов и простота сделок с акциями на высоколиквидном фондовом рынке.

Германскую и японскую модели критикуют главным образом за противоречивую роль банков. Последние, выступая в качестве акционеров и одновременно кредиторов, попадают в зону конфликта интересов, что приводит к выдаче невозвращаемых кредитов (Германия) или кредитованию заранее неэффективных программ в угоду стабильности (Япония).

Также германскую и японскую модели критикуют в связи с ролью государства, а именно с тем, что в них сознательно ограничивается свобода конкуренции, что весьма нежелательно в виду возможности потерять эффективность.

По отношению к ключевым участникам немецкая и японская модели также обладают сходством. В обоих этих моделях банки являются ключевыми участниками и играют несколько ролей. А в англо-американской модели банки не могут выполнять роль институциональных инвесторов. Также существует отличие немецкой модели от японской и англо-американской: только в немецкой модели в состав наблюдательного совета могут входить рабочие(служащие).

Если рассматривать модели относительно требований к раскрытию информации, то нетрудно заметить, что самые строгие разработаны в США. В США в отличие от двух других моделей (в которых финансовая информация представляется раз в полгода) финансовая отчетность о деятельности корпорации представляется каждый квартал. В Японии сообщается сумма совокупного вознаграждения управляющим и директорам, а в США – по каждому лицу. В Германии предоставляются совокупные данные о вознаграждении директорам и менеджерам, в отличие от индивидуальных сведений в США, не сообщаются сведения о членах наблюдательного совета и их владении акциями корпорации.

В японской и немецкой моделях существует очень тесная связь между банком и корпорацией, благодаря чему банк выполняет большое количество функций. Англо-американская модель и японская схожи тем, что в них акционер может голосовать по доверенности, лично на голосовании не присутствуя. А в немецкой модели такого быть не может. И в ней очень сильно влияние банков, так как если акционер по каким-либо причинам не может принять участие в голосовании, то от его лица по своему усмотрению голосует банк. Отличительной особенностью японской модели является то, что корпорации заинтересованы в долгосрочных, предпочтительно аффилированных акционерах. А в немецкой модели даже мелкие акционеры имеют определенное влияние на деятельность корпораций.

Таким образом, модели корпоративного управления имеют как сходства, так и различия. И при сравнении нетрудно заметить, что у японской модели наибольшее сходство достигается с немецкой моделью. А англо-американская модель отличается от этих моделей прозрачностью в деятельности корпораций, приданию важности краткосрочным интересам акционеров, а также наиболее строгими мерами, применяемыми к раскрытию информации.

#### **1.4 Лекция № 5 (2 часа)**

##### **Тема: «Особенности управления в России»**

##### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1. Развитие управленческой теории в России.
2. Состояние и проблемы управления в современной России. Работа с персоналом. Мотивация труда. Понимание сущности менеджмента российскими руководителями.
3. Основные задачи управления в России.
4. Основное понятие коррупции. Формы коррупции в России. Последствия коррупции. Борьба с коррупцией.

##### **1.4.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Развитие управленческой теории в России.

В России, как и в других европейских странах (Франции, Австрии, Пруссии) концепция управления сложилась в XVI – XVIII веках. Развитие управленческой мысли

вращается вокруг трех явлений — задачи, человек, управленческая деятельность. Для начальной стадии развития учений об управлении, когда закладывались основы современного представления об управлении, был характерен упор на какое-то одно из этих явлений. Позже, с углублением знаний об управлении и с изменением характера управления все большее развитие стал получать синтетический подход, увязывающий эти и другие явления бизнеса в единое и органичное целое. В 90-е годы в связи с переходом к системе управления, основанной на рыночных отношениях, стало широко использоваться понятие менеджмента. Данный термин подчеркивал ориентированность коммерческих организаций, предприятий на достижение максимального эффекта их деятельности при помощи умелого планирования, организации, мотивации, корректировки и контроля.

К социальным концепциям управления необходимо прежде всего отнести теорию «организационной деятельности» П. М. Керженцева-Лебедева, который выделял в научной организации труда три объекта: труд, производство и управление, считая последний компонент самым главным.

Другим представителем теории социального управления являлся Н. А. Витке, четко разграничивавший в своей «социально-трудовой концепции управления производством» управление вещами и людьми, концентрируясь на последнем. Н. А. Витке считал, что управление представляет собой процесс, объединяющий систему социально-трудовых отношений и реальную деятельность, в которой эти отношения воплощаются.

Еще одним представителем концепции социальных отношений являлся Ф.Р. Дунаевский с теорией «административной емкости»: под этим понятием исследователь понимал способность управляющих руководить определенным количеством лиц, причем это количество лишь незначительно зависит от личных качеств управляющих. Во второй период развития управленческой мысли в России каждая организация оказалась послушным «винтиком» в сложном механизме планового управления народным хозяйством и его отраслями, поэтому большинство идей управленцев 1920-х гг. оказались забыты на долгие годы, кроме незначительной части, которая связана с организацией производственных процессов.

В это время в управлении утвердился отраслевой и народнохозяйственный подход. Третий период был связан с новым этапом развития научно-технического прогресса, когда получило распространение технико-кибернетическое направление в управленческой теории и практике. В этот период стали формироваться АСУП (автоматизированные системы управления предприятием и производством) и шире применяться экономические методы управления. На этом этапе сформировалась концепция хозяйственного механизма как единства социальной, экономической и организационной систем

Четвертый период начался с 1980-х гг., продолжается в настоящее время. Он заключается в разработке концепций системы управления экономикой в условиях перехода к рыночным отношениям.

Главный фактор формирования рынка в России в настоящее время — это увеличение предложения и соответственно производства разнообразных товаров и изделий. Огромные размеры необеспеченного платежеспособного спроса населения и действующих производств стимулируют развитие экономической деятельности небольших предприятий.

2. Состояние и проблемы управления в современной России. Работа с персоналом. Мотивация труда. Понимание сущности менеджмента российскими руководителями.

Состояние и проблемы менеджмента в современной России. Прежде чем говорить о российском менеджменте, следует отметить объективные особенности современного этапа российской экономики. Как известно, рынок есть результат естественного отбора

наиболее эффективных и действенных инструментов ведения хозяйства. История человечества не знает другой экономической системы, кроме рыночной экономики, которая являлась бы высокоэффективной, восприимчивой к научно-техническим достижениям и постоянно ориентированной на изменения в структуре общественных потребностей. Рынок нельзя создать искусственно, с помощью насильственного внедрения рыночных отношений. Рыночная экономика — результат длительного исторического процесса.

Рыночная экономика в силу действия факторов нестабильности и повышенного риска объективно предполагает постоянное совершенствование процесса производства. Именно этой цели отвечает менеджмент — наука о рациональной организации и управлении производством.

Неспособность принимать решения. Как показывает анализ опыта хозяйствования ряда российских предприятий, их руководители и менеджеры не умеют своевременно принимать правильные решения, что может привести к печальным последствиям: потере прибыли, клиентов, банкротству и даже гибели людей (сотрудников или посторонних лиц).

Неумение менеджеров делегировать полномочия. В силу своего менталитета российский руководитель часто предпочитает делать все сам, загружая себя теми делами и обязанностями, которые можно было бы смело делегировать подчиненным.

Низкий профессионализм. Нет достаточного числа ни профессионалов-менеджеров, ни профессионалов-специалистов, которыми менеджеры-профессионалы должны были бы руководить.

Неумение прибегать к услугам независимых консультантов и консультационных фирм. Можно говорить не только о неумении, но и о страхе перед такими специалистами. У менеджеров есть опасения, что независимые консультанты выведают коммерческую тайну и продадут ее конкурентам.

Отсутствие достаточного внимания корпоративной культуре. Только в конце 2000 г. на государственном уровне было принято решение разработать Кодекс корпоративной культуры российского предпринимателя и производителя.

Нехватка специалистов по антикризисному управлению и проведению банкротства. Такие специалисты способны предугадать и предупредить по определенным данным приближение кризиса, а если таковой наступил, то с наименьшими потерями вывести предприятие из него.

Неумение пользоваться приемами риск-менеджмента, боязнь инновации. Многие российские менеджеры не умеют правильно использовать методы и приемы риск-менеджмента, в том числе определять риск качественно и количественно, боятся инноваций, так как, по их мнению, это несет в себе угрозу для их существования в качестве руководителей.

Недостаточное внедрение в управленческий процесс элементов информационного менеджмента.

Советский руководитель ориентировался не на эффективность работы предприятия, а на указания вышестоящих органов управления. Менеджер не имеет директивно установленного жесткого плана. Его ориентир — потребитель, рынок сбыта.

Существует также отличие и в основах авторитета руководителя советского типа и менеджера.

В административно-командной системе авторитет руководителя опирается: на формальный статус в организации; формальный авторитет; формальную компетентность; наличие практического опыта; формальное право на принятие решений, в том числе по кадровым проблемам и материальному вознаграждению; следование жестким инструкциям; подчинение вышестоящему руководству, партийной дисциплине.

При рыночных отношениях авторитет менеджера зиждется: на заинтересованности и творческом подходе; искусстве стратегического управления и умении осуществлять

общее руководство; умении сотрудничать и мотивировать людей; искусстве планирования деятельности; готовности к риску; духовном и физическом здоровье; быстрой реакции на изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организации. Иными словами, менеджер должен обладать высоким управленческим потенциалом.

### 3. Основные задачи управления в России.

Одной из важнейших задач менеджмента, позволяющей обеспечить прибыльность предприятию, является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и человеческих ресурсов. Это будет способствовать не только обеспечению рентабельности деятельности предприятия, но и созданию и сохранению его стабильного положения на рынке.

Также в условиях современной рыночной экономики актуальной задачей менеджмента является систематический поиск и освоение новых каналов рынка. Задачи менеджмента непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов — материальных, финансовых, человеческих и т. д. Кроме того, в зависимости от специфики (вида) менеджмента, цели и задачи имеют различное значение.

Основными задачами менеджмента являются следующие:

- организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся ресурсов;
- переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование сотрудников организации путем создания для них соответствующих условий труда и системы его оплаты;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- разработка стратегии развития организации и реализация;
- определение целей развития организации;
- выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
- осуществление контроля за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

### 4. Основное понятие коррупции. Формы коррупции в России. Последствия коррупции. Борьба с коррупцией.

#### *История и основное понятие коррупции*

В качестве разновидности отклоняющегося политического поведения политическая коррупция известна с давних времен. Пожалуй, первым термин "коррупция" применительно к политике употребил еще Аристотель, определяя тиранию как коррумпированную (неправильную, "испорченную") форму монархии. О ней писали Макиавелли, Руссо и многие другие мыслители прошлого. В XX в. из-за роста масштабов политической коррупции эта проблема приобрела особую значимость.

#### *Формы коррупции в России*

На протяжении всей истории взяточничество традиционно существовало в нескольких формах, изначально это были взятки, получаемые за правомерные деяния, либо за неправомерные. Затем начали появляться другие градации и формы коррупции.

В наше время наиболее характерными и распространенными формами проявления коррупции являются взяточничество, подкуп государственных и общественно-политических деятелей, чиновничества, незаконный протекционизм и др. Благоприятной почвой для коррупции служат огосударствление общественной жизни, бюрократизация общества и государства, чрезмерная централизация управления, процветание теневой экономики, отказ от реальной демократии и т.д. Особенно широкие масштабы коррупция приобретает в кризисных ситуациях, в периоды разложения социально-политических режимов, падения общественных нравов, а также во время резких перемен в политике, во время усиления борьбы со взяточничеством.

Различают несколько форм коррупции: низовая (мелкая, повседневная); вершинная (крупная, элитарная). Наиболее распространена и наиболее опасна коррупция во властных структурах, коррупция, связанная с использованием административного ресурса (политическая коррупция, которая может выступать и в форме низовой коррупции - взятка за регистрацию предприятия, и в форме вершинной - использование административного ресурса для получения "нужного" результата выборов). Помимо неэффективного расходования материальных и финансовых ресурсов политическая коррупция приводит к дискредитации демократических ценностей, к росту недоверия властям.

#### *Последствия коррупции*

Коррупция в России наиболее ощутимые удары наносит она по экономической безопасности страны. В результате продажности чиновников, недобросовестного исполнения ими служебного долга теневая экономика (криминальная и полуправовая) дает почти 40 процентов всего валового внутреннего продукта. В сферу ее деятельности вовлечено на постоянной основе более 9 миллионов россиян. Коррупция также приводит к тому, что нарушаются конкурентные механизмы рынка, поскольку часто в выигрыше оказывается не тот, кто конкурентоспособен, а тот, кто смог получить преимущества за взятки. В результате - снижение эффективности рынка и дискредитация идеи рыночной конкуренции.

Что же касается социальной сферы, то здесь результатами коррупции можно назвать: рост имущественного неравенства, т.к. коррупция подстегивает несправедливое и неправомерное перераспределение средств в пользу узких олигархических групп за счет наиболее уязвимых слоев общества и увеличение социальной напряженности в обществе, бьющей по экономике и угрожающей политической стабильности в стране.

#### *Борьба с коррупцией*

Средства борьбы с коррупцией в основном подразделяются на два вида - предупредительным или мягкие методы, и реакционные или жесткие методы. В число мягких методов входят, например, обучение, персональная политика (напр. ротация) и организационно-культурное развитие, а также определенные механизмы контроля. К числу жестких методов можно отнести законы и наказания. В борьбе разных государств против коррупции применяются различные методы. Так, для этой цели разработаны телевизионные и радиопередачи, социальные кампании, обучающие курсы, информация для общественности, правовые акты, исследования коррупции, информационные буклеты, дополнения к законам и пр. В большинстве государств Западной Европы законы, которые регулируют антикоррупционную деятельность, схожи в значительной части. Одной из крупнейших борцов за наказания за коррупционные действия и назначение за них равноценных наказаний является OECD рабочая группа по борьбе со взятками. Их целью является обеспечить, чтобы взяточник не остался безнаказанным в одном государстве, если в соседнем государстве наказания очень суровые. Также они пытаются следить, чтобы во всех союзных государствах действовали для чиновников действовали похожие требования.

В качестве организационных мер - создание специфических структур, исключение их ведомственной и административно-территориальной раздробленности, обеспечение мощной правовой защиты работников правоохранительных органов, материальная оснащенность с учетом последних достижений науки и техники.

В целях совершенствования оперативно-розыскного и уголовно-процессуального законодательства в целях повышения эффективности борьбы с коррупцией в процессе правотворчества необходимо учитывать ряд положений, имеющих принципиальное значение. Во-первых, нельзя допустить необоснованного ограничения прав и свобод граждан, а тем более их нарушения. Во-вторых, правовое регулирование должно быть системным и охватывать рассматриваемое явление в целом. В-третьих, государство и

общество должны быть готовы осознанно пойти на существенные материальные затраты в деле борьбы с коррупцией.

Таким образом, для предотвращения коррупции в системе государственных органов власти законодательство должно руководствоваться двумя основополагающими правилами:

- 1) государственные органы и органы местного самоуправления не должны получать доход или извлекать для себя иную выгоду из осуществления властных полномочий;
- 2) они также не должны осуществлять наряду с властными полномочиями какую-либо иную деятельность, направленную на извлечение для себя дохода или получение иной выгоды.

На сегодняшний день выделяют 3 стратегии противодействия коррупции:

1. Общественное осознание опасности коррупции и ее последствий
2. Предупреждение и предотвращение коррупции
3. Верховенство закона и защита прав граждан.

Существуют основы, без которых коррупцию победить невозможно. Первое: при отсутствии независимых средств массовой информации с ней бороться бессмысленно, потому что никакая коррумпированная власть без внешнего общественного контроля не сможет себя переделать. СМИ должны постоянно подогревать эту проблему, держать ее на виду, показывать, что государство борется с коррупцией, благодаря этому будет происходить медленное, постепенное образование в этой сфере, молодые люди будут осознавать, что взяточничество в России пресекается на корню, и уровень коррупции постепенно начнет падать.

Если вы подавляете независимую прессу и одновременно провозглашаете курс на чистоту своих рядов, вы обманываете избирателей. Вторая основа - это прозрачность власти. Власть должна быть открыта, если общество не знает о механизмах принятия решений, это увеличивает уровень коррупции. И третье непеременимое условие - это честная политическая конкуренция на выборах. Если власть уничтожает честную политическую конкуренцию, значит, она опять же подвержена коррупции.

### **1.5 Лекция № 6 (2 часа)**

#### **Тема: «Организация как объект современного менеджмента»**

##### **1.5.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие и сущность организации.
2. Понятие и сущность внешней среды организации. Характеристика внешней среды. Взаимосвязанность факторов.
3. Среда косвенного воздействия и прямого воздействия на организацию.
4. Содержание внутренней среды организации.

##### **1.5.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Понятие и сущность организации.

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации отечественные сельскохозяйственные предприятия могут функционировать как: государственные и муниципальные унитарные предприятия; производственные кооперативы; акционерные общества закрытого и открытого типов; хозяйственные товарищества; общества с ограниченной и дополнительной ответственностью.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия, их виды.

Унитарные предприятия — единственная форма коммерческих организаций, не являющихся собственниками имущества. В форме унитарных выступают исключительно государственные и муниципальные предприятия. Имущество унитарного предприятия является неделимым, не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе

между работниками предприятия. В этом главное отличие унитарного предприятия от других коммерческих организаций.

Существенные особенности имеет управление унитарным предприятием, что также должно найти отражение в его уставе. Во главе его единоличный руководитель, который назначается собственником либо уполномоченным собственником органом и ему подотчетен.

В зависимости от того, на каком праве имущество закрепляется собственником за унитарным предприятием, в Гражданском кодексе Российской Федерации выделяют два вида таких предприятий: основанное на праве хозяйственного ведения и основанное на праве оперативного управления (казенное предприятие).

Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения, может быть создано уполномоченным на то органом на базе имущества, относящегося как к государственной, так и к муниципальной собственности. Такое предприятие владеет, пользуется и распоряжается этим имуществом, правда, его полномочия существенно ограничены.

Производственный кооператив основан на добровольном объединении граждан, не являющихся индивидуальными предпринимателями, но участвующих в деятельности кооператива личным трудом. Каждый член кооператива имеет один голос в управлении его делами независимо от размера своего имущественного вклада, а полученная прибыль распределяется между членами кооператива с учетом их трудового участия, если иной порядок не предусмотрен законом или уставом кооператива.

#### **Акционерные общества.**

Акционерным является хозяйственное общество, уставной капитал которого разделен на определенное число одинаковых долей, каждая из которых выражена ценной бумагой — акцией. Обладатели акций — акционеры — не отвечают по обязательствам общества и несут только риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

**Хозяйственные товарищества и общества, их разновидности.** Хозяйственные товарищества и общества являются наиболее распространенной формой коллективного предпринимательства. В их рамках может осуществляться производственная, торговая, посредническая, кредитно-финансовая, страховая, обслуживающая и иная профессиональная деятельность. Товарищества — это объединение лиц, а общества — это объединение капиталов. Это коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.

Различают следующие формы товариществ и обществ.

**Полное товарищество.** Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам. Деятельность товарищества основана на доверительных отношениях всех его участников.

**Общество с дополнительной ответственностью** — разновидность общества с ограниченной ответственностью. От общества с ограниченной ответственностью оно отличается одной особенностью: при недостаточности имущества общества для удовлетворения претензий кредиторов его участники могут быть привлечены к имущественной ответственности, причем солидарно друг с другом.

**Крестьянские (фермерские) хозяйства.**

Граждане вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

Деятельность крестьянских (фермерских) хозяйств регулируется теми же нормами, что и предпринимательская деятельность юридических лиц. В совместной собственности членов крестьянского (фермерского) хозяйства находятся предоставленный в собствен-



ность этому хозяйству или приобретенный земельный участок, насаждения, хозяйственные и иные постройки. Продукция и доходы, полученные в результате деятельности крестьянского (фермерского) хозяйства, являются общим имуществом членов крестьянского (фермерского) хозяйства и используются по соглашению между ними.

2. Понятие и сущность внешней среды организации. Характеристика внешней среды. Взаимосвязанность факторов.

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, было обнаружено, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности.<sup>1</sup> Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Анализ внешней среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения как миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Он представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможные угрозы для фирмы.

Анализ внешнего окружения помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в разного рода выгодные возможности. Все характеристики внешней среды организации говорят о высокой динамике и вариантном характере происходящих в ней изменений, что накладывает на руководство задачи как можно более точного прогнозирования, оценки и анализа сложившегося внешнего окружения фирмы с тем, чтобы заранее установить характер и силу возможных

угроз, что позволит вырабатывать и адекватно ситуации корректировать выбранную стратегию. В результате эволюции менеджмента изменялись и совершенствовались методы стратегического планирования и управления. В современных условиях наиболее действенным считается необходимость осуществлять превентивное реагирование на прогнозируемые во внешней среде изменения, так как только с помощью этого можно не только выжить, адаптироваться, но и максимально эффективно использовать имеющиеся у организации резервы, а также возможности, возникающие вследствие происходящих перемен. Все это создает предпосылки для дальнейшего развития. Такого рода управление предполагает раннее выявление «слабых сигналов» каких-либо изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрое реагирование на них. При этом, должно быть налажено постоянное наблюдение (мониторинг) за любыми событиями и явлениями, происходящими во внешней среде предприятия. Основными принципами, которые необходимо учитывать при организации исследования внешней среды являются принципы объективности, системности, развития, регулярности, гибкости и релевантности. Методы, которые можно использовать при данном анализе можно объединить в две основные группы: методы сбора данных о внешней среде и методы анализа и прогнозирования ее факторов. Последние включают в себя методы экстраполяции, структурно-аналитические и экспертные методы.

### 3. Среда косвенного воздействия и прямого воздействия на организацию.

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации:

а) Состояние экономики страны. Руководство организации, особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране, в которую поставляет свой товар, или с которой организация имеет деловые отношения. Состояние мировой экономики влияет на стоимость ресурсов и способность покупателей приобретать товары и услуги. Если в экономике прогнозируется спад, то необходимо уменьшить запасы готовой продукции, чтобы преодолеть трудности сбыта, кроме этого следует учесть увеличение или уменьшение ставки процента на займы, возможное колебание курса доллара или других твердых валют.

б) Научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества продукции, а также расширяют возможные области применения товаров. Появление таких высоких технологий, как компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая, а также использование атомной энергии, синтетических материалов, миниатюризация приборов и производственного оборудования оказывают существенное влияние на развитие и деятельность организации.

в) Социокультурные факторы. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации.

г) Политические факторы. К ним относятся: экономическая политика административных органов государства, т.е. система налогообложения, льготные торговые пошлины, законодательство о защите потребителей, стандарты на безопасность продукции и стандарты по экологии. Для организации, осуществляющей международную деятельность, существенное значение имеет политическая стабильность данного государства, а также установка с его стороны специальных пошлин на импорт товаров, экспортных квот и т.д.

д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой организации. Так, в каждой общине существуют свои специфические законы и установки по вопросам бизнеса и ведения деловых отношений с другими организациями и учреждениями. Иногда для поддержания хороших отношений с общиной необходимо финансирование и поддержка

ее социальных программ, а также благотворительная деятельность по многим направлениям.

#### 4. Содержание внутренней среды организации.

Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним.

Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его существование.

В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды. Такое деление факторов в менеджменте общепризнано.

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда организации является источником её жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Когда речь идёт о внутренней среде фирмы, имеется в виду глобальная структура фирмы, охватывающая все производственные предприятия фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Люди являются центральным фактором в любой модели управления. Управление людьми, которые отличаются высокими предпринимательскими способностями — это высокое искусство, и основа всех прибылей и потерь полностью зависит оттого, какова система оплаты и стимулирования.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, информацией. Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера – это в основном работа с людьми. В то же время задачи казначей корпорации в основном связаны с информацией.

### **1.6 Лекция № 7 (2 часа)**

#### **Тема: «Механизмы управления»**

##### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Средства и методы управления, понятие и классификация.
2. Экономический механизм управления. Планирование. Экономический анализ. Экономическое стимулирование.
3. Организационно – распорядительный механизм управления. Распорядительные, организационно – стабилизирующие, дисциплинирующие механизмы. Регламентирование. Нормирование. Инструктирование.
4. Социально – психологический механизм управления.

##### **1.6.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Средства и методы управления, понятие и классификация.

Методы управления – это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определённых целей. Методы управления многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией (в практике менеджмента выделяются

экономическая, властная и духовная мотивации и адекватные им три основные группы методов управления: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические):

1) Организационно-распорядительные методы управления (базируются на властных и правовых мотивациях и обеспечивают эффективность работы фирмы за счёт лучшей организации деятельности работников и подразделений).

2) Экономические методы управления (воздействуют на материальные интересы людей, ориентируются на выполнение определённых показателей или заданий и на вознаграждение за их выполнение).

3) Социально-психологические методы управления (совокупность приёмов, используемых в науках, изучающих человека и межличностные отношения), применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников, опираются на духовные мотивации, с их помощью воздействуют на сознание работников, на социально-этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности.

2. Экономический механизм управления. Планирование. Экономический анализ. Экономическое стимулирование.

Экономический механизм управления.

Менеджмент имеет свой собственный экономический механизм, направленный на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально - экономических, технологических, социально- психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена.

Экономический механизм менеджмента состоит из нескольких блоков, в том числе: внутрифирменное управление; управление хозяйственной деятельностью; управление персоналом и др. Ориентация на обеспечение долгосрочной и стабильной прибыли является первейшим принципом менеджмента, поскольку именно прибыль является основным источником обеспечения, как текущих потребностей организации, так и перспектив развития для достижения ее стратегических целей.

Планирование.

Планирование – это инструмент управления, направленный на оценку имеющихся ресурсов, определение перспективы развития, а также на выбор путей достижения целей.

Планирование – вид управленческой деятельности по определению перспектив развития управляемой системы: разработки на этой основе заданий на определенный период времени и организационному их оформлению в качестве показателей деятельности, по которым осуществляется контроль и оценка.

Экономический анализ.

Экономический анализ позволяет обеспечить выявление экономических закономерностей из фактов экономической действительности. Экономический анализ подразумевает раскладку экономики на отдельные компоненты (экономические категории).

Экономический анализ представляет собой систему специальных знаний, базирующихся на законах развития и функционирования систем и направленных на познание методологии оценки, диагностики и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Экономическое стимулирование.

Экономическое стимулирование представляет собой форму использования прибыли на торговом предприятии в целях улучшения результатов его деятельности. Партия постоянно нацеливает на дальнейшее усиление воздействия материального

стимулирования на развитие производства, повышение его эффективности и увязку премиальных систем с конечными результатами. Действующая в настоящее время система экономического стимулирования применяется с 1966 г. До этого на предприятиях торговли, состоящих на хозяйственном расчете, создавался фонд торгового предприятия. Условиями его образования являлись выполнение и перевыполнение плана товарооборота и прибыли при соблюдении планового уровня издержек обращения. В настоящее время на экономическое стимулирование переведены почти все предприятия розничной торговли.

Планирование и оценка хозяйственной деятельности этих предприятий производятся по двум показателям — товарообороту и прибыли. Источником образования фондов является прибыль.

На предприятиях образуются три фонда экономического стимулирования: фонд материального поощрения, фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства и фонд развития торговли.

3. Организационно – распорядительный механизм управления. Распорядительные, организационно – стабилизирующие, дисциплинирующие механизмы. Регламентирование. Нормирование. Инструктирование.

Особое место в системе методов управления занимают организационно-распорядительные методы управления (ОРМУ). Они включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект управления на основе силы и авторитета власти - указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и т.п. Эти методы устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного (исполнителя), а также каждого звена и уровня управления. ОРМУ должны обеспечивать персональную ответственность каждого из работников аппарата управления за исполнением воли вышестоящих органов власти. 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-распорядительной деятельности состоит в координации действий подчиненных.

Три группы организационно – распределительных методов.

Классификация выделяет три группы организационно-распорядительных методов .

- 1) распорядительные;
- 2) организационно - стабилизирующие;
- 3) дисциплинирующие.

Регламентирование.

Регламентирующие методы управления включают:

а) общеорганизационные методы управления, определяющие общие принципы устройства организации и структуру органов власти;

б) структурные методы управления, определяющие структуру органов власти, то есть набор звеньев и уровней управления;

в) должностные методы управления, определяющие должностной статус каждого лица, обладающего властью;

г) функциональные методы управления, определяющие порядок функционирования тех или иных властных структур и общественных организаций.

Нормирование.

Нормирующие методы управления основаны на использовании нормативов. Понятие норматива следует четко отличать от понятия нормы. Норма - это величина, характеризующая естественные условия протекания природных и антропогенных процессов. Норматив - это условное распределение (закрепление) чего-либо на единицу чего-либо. В состав нормирующих методов управления входят:

- а) нормативы времени, например, затраты времени на единицу товара (услуги), на потребителя и т.д.;
- б) нормативы численности, например, количество медработников, приходящихся на тысячу человек населения;
- в) нормативы величины, например, предельно допустимая концентрация вредных веществ в 1м<sup>3</sup> производственных помещений и т.д.;
- г) выработки — объем продукции, производимой за единицу времени при сдельной оплате труда;
- д) нормативы соотносительности, например, соотношение числа студентов и преподавателей в ВУЗе.

Инструктирование.

Инструктирование также образует обширную сферу действия ОРМУ. Оно включает в себя различные виды информирования:

- а) предостережение;
- б) разъяснение;
- в) ознакомление.

#### 4. Социально – психологический механизм управления.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании в процессе управления персоналом социальных и психологических интересов как отдельных работников, так и коллектива в целом.

Использование социально-психологических методов предполагает оценку социально-психологического микроклимата в коллективе и его роль в формировании отдельных работников. Она осуществляется с использованием психологических тестов, наблюдений, анкетирования и т.д.; разработку мероприятий по развитию социально-психологических отношений в коллективе до требуемого уровня с помощью учебы, психологических тренингов; учебу руководителей по овладению социально-психологическими методами управления коллективом, подготовку коллектива к приему социально-психологических методов воздействия со стороны руководителей. Классификация социально - психологических методов по уровням иерархии: общество, коллектив, группа, личность.

Поскольку содержание духовной жизни общества отличается исключительным разнообразием, различны интересы, вкусы и взгляды различных групп людей, социально-психологические методы также весьма разнообразны. В связи с этим особую важность приобретает их классификация. Один из возможных способов заключается в последовательной иерархии социальных процессов по уровням: общество, коллектив, группа, личность. Рассмотрим эту классификацию методов подробнее.

На уровне общества действуют методы управления социально-массовыми процессами. Это, главным образом, методы воздействия средств массовой информации, пропаганды на население страны, регионов, социальные слои с целью формирования определенных представлений о текущем характере общественного развития и состоянии социально-массовых процессов (социальном состоянии общества, безработице, преступности, гражданских свободах). При этом ответственность (как моральную, так и юридическую) за объективность и своевременность информации несут не только средства массовой информации, но и органы государственной власти. На следующем уровне действуют методы управления коллективами и группами, включающие: а) оценку индивидуальных качеств работников; б) выработку ориентиров, создающих условия для максимального проявления профессиональных качеств работников.

На этом уровне конкретизируются законы развитая общества (точнее, всего объективного мира), формируется и проявляется личность каждого работника. Организующая сила коллективного общения формирует не только профессиональные качества работника, но и развивает его как целостную личность. Тем самым социальная устремленность коллектива в целом органично связывается с социальной

устремленностью, социально значимыми целями, морально-этическими нормами поведения отдельного работника. Уровень развития СПМУ практически однозначно характеризует уровень развития коллектива как социальной целостности, систему ее социальных ориентиров, сложившийся морально-психологический климат в коллективе.

Эти методы управления наиболее адекватны правилам группового поведения, формирования коллективной этики. В различных коллективах, отличающихся характером работ (исследования, разработки, маркетинговая, финансовая, производственная деятельность), естественно, методы управления коллективами и группами качественно различны. Методы управления внутригрупповыми явлениями и процессами действуют на уровне взаимоотношений между членами коллектива или отдельной группы (в отличие от предыдущей группы методов, рассматривавшей коллектив как единое целое, подчиненное одной цели и синергетическому достижению конечных результатов). Чаще всего руководителю приходится решать задачи формирования трудового коллектива, определения путей и направлений его социального развития. Саморазвитие коллектива возможно лишь при тщательном выполнении процедур подбора, расстановки и закрепления кадров, определении перспектив удовлетворения потребностей в творческом труде, при самоусовершенствовании личности (профессиональная учеба, самообразование, самовыражение, развитие творческих потенций и т. д.). При подборе кадров необходимо учитывать комплекс социально-демографических и профессионально-квалификационных качеств работников, в котором нет, и не может быть второстепенного и малозначимого. Стабильность коллектива зависит от уровня взаимодействия (формального и неформального), от интенсивности общения. Однако и интенсивность общения должна быть величиной регулируемой.

### **1.7 Лекция № 8 (2 часа)**

**Тема: «Система информационного обеспечения и коммуникации в менеджменте»**

#### **1.7.1 Вопросы лекции:**

1. Сущность информации и ее роль в управлении. Количественная и смысловая сторона информации. Классификация информации по различным признакам. Содержание информации. Требования к информации.
2. Уровни информационного обеспечения менеджмента. Типы информации. Внутрифирменная система информации.
3. Понятие и сущность коммуникации. Процесс коммуникации. Преграды в коммуникациях. Совершенствование системы коммуникаций в организациях.

#### **1.7.2 Краткое содержание вопросов:**

2. Сущность информации и ее роль в управлении. Количественная и смысловая сторона информации. Классификация информации по различным признакам. Содержание информации. Требования к информации.

Информация - это данные, несущие в себе новизну и полезность. Информация - это основное условие конкурентной способности организации.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляются определенные требования:

- точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации;
- достаточность, удовлетворение потребностей конкретных управляющих;
- доступность;
- своевременность поступления.

Достоверность поступающей информации определяется правдивостью, правильностью, однократностью регистрации, точностью передачи. Если информация проходит три-четыре передаточных звена, ее правдивость снижается на 8-10% за счет того, что сведения стареют и искажаются.

Информация должна быть достаточной, то есть ее количество должно в полной мере отражать состояние дела. Следует учитывать, что дефицит сведений приводит к принятию некачественных решений, а излишняя информация усложняет выработку решения и делает его более дорогостоящим. Необходимо точно установить, кто должен передавать и получать информацию, какую и когда.

Доступность информации состоит в том, что она поступает и накапливается в таком виде, чтобы ее можно было быстро и легко воспринимать и использовать в управлении. Язык сообщений должен быть понятным адресату, важное значение имеет также наглядная информация: графики, планшеты, световые табло, слайды и т. д.

Информация должна поступать к менеджерам своевременно. Если информация поступает с опозданием, это приводит к экономическому ущербу. Из-за не оперативно переданной информации простаивает техника. Страдает организация производства.

### 3. Уровни информационного обеспечения менеджмента. Типы формации. Внутрифирменная система информации.

Для того, чтобы понять, как менеджеры используют информацию в организациях, необходимо охарактеризовать информационные потребности в двух измерениях: уровень, на котором используется информация в организации, и тип используемой информации. Управленческая деятельность на различных уровнях в организациях иногда требует различных видов информации.

На стратегическом уровне менеджмента менеджеры нуждаются на информации, которая помогает планировать и принимать решения о долгосрочном направлении деятельности фирмы. Они должны внимательно проанализировать внешнее окружение организации, чтобы найти и применить решения, которые помогут фирме эффективно действовать в этом отношении через определенное время. Требуемая на этом уровне информация - комплексная, не рутинная и ориентированная на перспективу.

Первый тип информации является общим. Общая информация – это та информация, которая возникает случайно или в ответ на неспецифические запросы или поиски. Она отвечает на вопросы типа «Что вы хотите знать?» или «Есть ли что-нибудь интересное?» Например, когда стратегические менеджеры исследуют окружающую среду, то они это делают для получения общей информации.

Стимулирующая информация подобна специфической информации в том, что она слишком специфична. Если специфическая информация просто делает получателя осведомленным в чем-либо, то стимулирующая требует действия. Требуемое действие является почти автоматическим, оно заранее запрограммировано. Стимулирующая информация может быть запрошенной или нет, и стимулированное действие может быть любого типа.

Пятый тип информации – контрольная информация, которая необходима для отклонений от плана, причем когда эти коррективы не были заранее предусмотрены. Это качество отличает контрольную информацию от стимулирующей информации.

Шестым типом информации является информация для решения о распределении. Распределительная информация полезна для решений о том, как распределить людей, время, оборудование или деньги в соответствии с проектами. Когда у менеджера имеются данные о двух предполагаемых проектах, он должен решить, как распределить ресурсы, находящиеся в его распоряжении. Здесь он нуждается в данных, позволяющих ему получить информацию об относительных затратах и доходах по этим двум проектам.

Повышение эффективности использования информационных систем достигается путем сквозного построения и совместного использования информационных систем, что



позволяет устранить дублирование и обеспечить многократное использование информации, установить определенные интеграционные связи, ограничить количество показателей, уменьшить объем информационных потоков, повысить степень использования информации. Информационное обеспечение предполагает распространение информации, т. е. предоставление пользователям информации, необходимой для решения научно-производственных задач; создание наиболее благоприятных условий для распространения информации, т. е. проведение административно-организационных, научно-исследовательских и производственных мероприятий, обеспечивающих ее эффективное распространение.

Носитель информации - материальный объект, предназначенный для хранения информации. Для долговременного хранения информации, ее накопления и передачи из поколения в поколение используются материальные носители информации.

Носители информации характеризуются информационной емкостью, т.е. количеством информации, которое они могут хранить. Носители информации можно различать не только по материалу, из которого они изготовлены, но и по способу их изготовления (например, рукописные, машинописные и т.д.), по специфике предназначения (микрофотокопии; чертежи; книги для слепых, напечатанные шрифтом Брайля).

Информационные ресурсы в широком смысле - совокупность данных, организованных для эффективного получения достоверной информации. К мировым информационным ресурсам имеет отношение информация, характеризующая производственные отношения в обществе. К ней относятся сведения, которые циркулируют в экономической системе. Мировые информационные ресурсы в имеющейся литературе обычно подразделяются на три сектора: сектор деловой информации; сектор научно-технической и специальной информации; сектор массовой потребительской информации.

#### 4. Понятие и сущность коммуникации. Процесс коммуникации. Преграды в коммуникациях. Совершенствование системы коммуникаций в организациях.

Коммуникация - это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность. Ее также можно рассматривать как средство, с помощью которого социальные и энергетические вклады вводятся в социальные системы. Коммуникация является средством, с помощью которого модифицируется поведение, осуществляются изменения, информация приобретает эффективность, реализуются цели. В самом широком смысле цель коммуникаций на предприятии - осуществление изменений, влияние на деятельность таким образом, чтобы достичь процветания предприятия. Существует две основные функции коммуникации: информационная и личностная. Первая осуществляет процесс движения информации, вторая - взаимодействие личностей. Эти две функции теснейшим образом связаны друг с другом. Взаимодействие личностей в значительной степени осуществляется благодаря движению информации, но полностью к информационным процессам не сводится, потому что коммуникация строится не только по факту передачи и получения информации, но и по личностным ее оценкам и индивидуальным интерпретациям.

Невербальная коммуникация – это общение, обмен информацией без помощи слов. Это жесты, мимика, различные сигнальные и знаковые системы.

Невербальные коммуникации в менеджменте нашли свое применение в отделах продаж, где часто приходится встречаться с людьми и где объем продаж на 30% зависит от коммуникабельности продавца. Так же большое применение невербальные коммуникации нашли в сфере HR-менеджменте (управление человеческими ресурсами). Невербалика здесь используется при приеме на работу: менеджер может использовать свои знания в считывании ваших реакций на те или иные вопросы и при оценке общего эмоционального состояния наемного работника.

Невербальные коммуникации в менеджменте очень значимы, от коммуникабельности менеджера зависит его успех на службе. Если человек, ничего не смыслящий в невербалике, займется менеджментом – его шансы на успех будут на порядок ниже, чем у человека, знающего хотя бы азы невербалики. Невербальные коммуникации в менеджменте имеют место быть практически во всех направлениях, так как менеджмент – это работа с людьми.

### **1.8 Лекция № 9 (2 часа)**

#### **Тема: «Принятие управленческого решения»**

##### **1.8.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие и сущность управленческого решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
2. Классификация управленческих решений по субъекту управления, по степени влияния на будущее организации, по степени обязательности, по способу принятия, по широте охвата, по сфере реализации.
3. Технология принятия решения: понятие и сущность. Последовательность этапов процесса принятия управленческих решений.
4. Способы и методы реализации решений. Требования, предъявляемые к методам реализации решений. Факторы, обуславливающие реализацию решений (организационные, материальные и личные). Модели принятия решений.

##### **1.8.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Понятие и сущность управленческого решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества решений, принимаемых руководителями. Понятие «решение» в современной жизни весьма многозначно. оно понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора. основная причина неоднозначной трактовки понятия «решение» заключается в том, что каждый раз в это понятие вкладывается смысл, соответствующий конкретному направлению исследований.

К управленческому решению предъявляется ряд требований, к числу которых можно отнести:

- всестороннюю обоснованность решения (необходимость принятия его на базе максимально полной и достоверной информации);
- своевременность (принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи социально-экономической системы);
- необходимую полноту содержания (должно охватывать весь управляемый объект, все сферы его деятельности, все направления развития);
- полномочность (строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления);
- согласованность с принятыми ранее решениями (означает также необходимость соблюдения чёткой причинно-следственной связи общественного развития).

2. Классификация управленческих решений по субъекту управления, по степени влияния на будущее организации, по степени обязательности, по способу принятия, по широте охвата, по сфере реализации.

По степени влияния на будущее организации решения бывают:

стратегические

тактические

Первые определяют основные пути ее развития, вторые - конкретные способы продвижения по ним.

2. По степени самостоятельности решения:

инициативные

предписанные

Первые принимаются руководством организации под воздействием обстоятельств, вторые конкретизируют поступающие сверху (например, от головной фирмы) указания.

3. По масштабам решения:

глобальными, затрагивающими всю организацию в целом, локальными, касающимися только одной ее части (стороны деятельности).

4. В соответствии с временным горизонтом можно говорить о:

перспективных решениях, последствия которых будут ощущаться длительное время (например, об инвестировании),

текущих решениях, ориентированных на нужды сегодняшнего дня (об изыскании средств для выплаты заработной платы).

5. В зависимости от конкретной продолжительности периода реализации принято выделять решения:

долгосрочные (свыше 5 лет),

среднесрочные (от года до 5 лет)

краткосрочные (до одного года) решения.

6. В соответствии со степенью предопределенности результата различают решения: вероятностные детерминированные (однозначные) решения, которые сравнительно редки.

7. По степени регламентированности выделяют решения:

контурные (предоставляют широкую свободу исполнителям);

структурированные (допускают инициативу во второстепенных вопросах); алгоритмизированные, где инициатива исключена.

8. По направленности воздействия решения могут быть:

внешние (касаются окружения)

внутренние

9. По степени обязательности исполнения решения бывают:

директивные рекомендательные ориентирующие, что зависит, например, от уровня принятия, сроков действия, степени важности.

10. По функциональному назначению можно выделить решения:

организационные координирующие регулирующие активизирующие контролирующие. Примером организационного является решение о распределении служебных обязанностей.

Регулирующие решения чаще всего предписывают способ осуществления в определенных ситуациях тех или иных действий, отражаемый в правилах, распорядах, графиках, нормах, нормативах и т.д.

Координирующие решения носят в основном оперативный характер (например, распределение текущей работы среди подчиненных).

Контролирующие решения служат для оценки результата тех или иных действий исполнителей.

Активизирующие решения связаны, например, с премированием.

11. По степени сложности решения разделяются на:

Простые, сложные, уникальные

12. По методам выработки различаются решения:

Шаблонные, творческие

13. В зависимости от числа разработчиков решения делятся на:  
Индивидуальные, коллективные
14. По способу принятия коллективные, в свою очередь, бывают:  
Консультативными, совместными, парламентскими
15. По широте охвата выделяются решения:  
Общие, специальные
16. С точки зрения предопределенности решения принято делить на:  
запрограммированные незапрограммированные
17. По способу влияния на объект решения можно разделить на:  
Прямые, косвенные  
Первые воздействуют непосредственно на него, вторые - на создание таких условий, под влиянием которых он сам изменит в нужную сторону свое поведение.
18. По сфере реализации решения могут быть связаны с:  
производством сбытом научными исследованиями и т.п.
19. По форме решения бывают:  
Правовыми, не правовыми
20. По содержанию решения в рамках организации бывают:  
Техническими, экономическими, социальными  
Технические решения принимаются по поводу объективных факторов деятельности организации - использования оборудования, технологий и проч.
- Экономические решения связаны в конечном счете с финансовыми затратами, которые она несет, и обусловленными ими результатами.
- Социальные решения принимаются в отношении персонала и касаются вопросов оплаты, льгот, гарантий, развития человека как личности. Они призваны создать благоприятные условия труда, способствовать повышению инициативы работников, развитию личности, а поэтому должны учитывать индивидуальные особенности и психологию людей.
21. По степени полноты и достоверности используемой информации выделяют:  
решения, принимаемые в условиях полной определенности решения, принимаемые в условиях частичной определенности решения, принимаемые в условиях полной неопределенности
22. С точки зрения подходов к разработке можно говорить о:  
эвристическом решении, предполагающем свободный научный поиск подходящего варианта нормативном решении, исходящем из требований стандартов прецедентном решении, учитывающем имеющийся опыт  
синоптическом решении, использующем формализованные и математические модели.
23. По способам принятия выделяют решения:  
Интуитивные, адаптационные, рациональные  
Интуитивное решение основывается на предположении руководителя, что его выбор правилен (интуиция - способность предугадывать, предполагать, предвидеть). На него влияет так называемое "шестое чувство", своего рода озарение, посещающее наиболее опытных менеджеров, обладающих широким кругозором.  
Такое решение принимается в условиях, когда существует возможность выбора, но отсутствие времени не позволяет долго раздумывать над ситуацией. Здесь велик риск ошибок, поэтому оно допустим лишь, в крайнем случае, скорее как исключение.  
Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле - осмысленном опыте жизни, профессиональной деятельности, обостренном чувстве реальности.  
Рациональное решение предполагает использование научных методов и объективных критериев. Но полный рационализм также невозможен.

3. Технология принятия решения: понятие и сущность. Последовательность этапов процесса принятия управленческих решений.

Под технологией принятия решений следует понимать и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами оптимизации альтернатив. Для руководителя принятие решений не является самоцелью. Основное, что должно заботить менеджера, – выбор альтернативы, а не разрешение определенной управленческой проблемы. Для разрешения же проблемы очень часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение – это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру.

Рассмотрим последовательность этапов процесса принятия решений:

1). Анализ ситуации. Для возникновения необходимости принять управленческое решение нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы, т.е. наличие управленческой ситуации. Поэтому одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации. Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что в свою очередь позволяет им выяснить проблемы, которые следует решать.

2). Идентификация проблемы. Как принято говорить, правильно сформулировать проблему – значит наполовину решить ее. Существуют два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонения от заданного уровня, например, мастер может установить, что производительность труда или качество, на его участке ниже нормы. Согласно второму проблему можно рассматривать и как потенциальную возможность повышения эффективности деятельности организации. Объединяя данные подходы, будем понимать под проблемой расхождение между желанными и реальными состояниями управляемого объекта.

3). Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора.

4). Разработка альтернатив. Следующий этап – разработка набора альтернативных решений проблемы, в идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает и не может располагать такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Менеджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему и помогающий отсеять заранее непригодные альтернативы, критерии выбора, определенные на предыдущем этапе

5). Выбор альтернативы. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо определить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы. Поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких критериев, а не одного, он всегда носит характер компромисса. Кроме того, при оценке возможных вариантов решения руководитель

фактически имеет дело с прогнозными оценками сравниваемых величин, а они всегда вероятностные. Поэтому очень важно учитывать фактор риска. Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.

6). Согласование решения. В современных системах управления и результате разделения труда сложилось положение, при котором готовят, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают – другие, а выполняют – третьи. Принятие управленческих решений в организации довольно часто ошибочно рассматривается как индивидуальный, а не групповой процесс. Между тем, формирование решений в организации существенно отличается от индивидуального принятия решения. Именно организация, а не отдельный руководитель должна реагировать на возникающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности ее работы.

7). Управление реализацией. Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей данного этапа.

Для успешной реализации решения прежде всего необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы.

8). Контроль и оценка результатов. Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного постоянства проблемной ситуации. За его пределами решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность – не способствовать решению проблемы, а обострять ее. В связи с этим основная задача контроля – своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировке или принятии нового решения.

4. Способы и методы реализации решений. Требования, предъявляемые к методам реализации решений. Факторы, обуславливающие реализацию решений (организационные, материальные и личные). Модели принятия решений.

Способы принятия решений в организации. Классификация управленческих решений нужна для четкого определения особенностей решений, принимаемых на различных уровнях управления организации, и на этой основе формулирования требований к работникам, принимающим решения, а также к той информации, которую они должны получать. Принято различать способы принятия решений в зависимости от того, на что ориентировано лицо, принимающее решение: рациональный, интуитивный, предвидением; административный.

Рациональный способ принятия решения предусматривает, что рассматриваются все альтернативы, как и последствия, которые могут возникнуть в каждом возможном случае. Выбор падает на ту альтернативу, которая обеспечивает максимальный выигрыш. Для того чтобы рационально принимать решения, субъект решения должен: знать свои цели и ранжировать их по степени важности; знать все возможные альтернативные варианты решения проблемы; знать относительные "за" и "против" каждой альтернативы; всегда выбирать альтернативу, которая максимизирует достижение цели. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Методы принятия решений в организации. В теории принятия управленческих решений используются разнообразные методы. Существует крупная классификация методов принятия решений.

Организационно-распорядительные методы - методы прямого воздействия, которые основаны на дисциплине, власти, ответственности, принуждении. Они делятся на 2 вида: организационно-стабилизирующие и методы распорядительного воздействия.

Организационно-стабилизирующие методы в свою очередь делятся еще на 3 вида:

- методы организационного регламентирования. К ним относятся различные документы, регламентирующие работу какой-либо фирмы, т. е. устанавливают основные регламенты функционирования системы.

- административно-организационные. К административно-организационным можно отнести правила внутреннего трудового распорядка, правила предоставления отпуска, выхода на пенсию и т.д.

- методы методического инструктирования. К методам методического инструктирования относится положение об учетной политике и ведении бухгалтерского учета на АО, которое определяет порядок и перечень используемых счетов бухгалтерского учета, порядок определения объема реализации и т.д

Факторы, обуславливающие реализацию решений:

организационным факторам относятся способность организации быстро перестроиться для решения проблемы в соответствии с изменениями условий и приспосабливаться к ним;

материальных факторов, оказывающих влияние на успешное решение проблем относим наличие необходимых ресурсов (финансовых, технических, информационных, кадровых и др.). и возможность свободного маневрирования ими;

личные факторы, влияющие на реализацию решения - необходимый уровень квалификации, знаний и опыта работников, степень их понимания, которое обуславливает соответствующее отношение к делу ожидаемое вознаграждение в случае успеха или, наоборот, страх соответствующего наказания при неудаче, общий морально-психологический климат в коллективе.

## **1.9 Лекция № 10 (2 часа)**

### **Тема: «Мотивация персонала»**

#### **1.9.1 Вопросы лекции:**

1. Мотивация и её виды. Задачи мотивации. Экономические и неэкономические стимулы.

2. Содержательные теории мотивации. Теории мотивации А. Маслоу, Д. Мак Клелланда, Ф. Герцберга.

3. Процессуальные концепции мотивации. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости Дж. Адамса. Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.

4. Неэкономические способы мотивации. Моральные методы стимулирования.

#### **1.9.2 Краткое содержание вопросов:**

2. Мотивация и её виды. Задачи мотивации. Экономические и неэкономические стимулы.

Мотивация в общем понимании — это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий; в зависимости от поведения человека — это процесс сознательного выбора им того или иного типа действий, определяемых комплексным воздействием внешних и внутренних факторов (соответственно стимулов и мотивов); в управлении — это функция руководства, которая состоит в формировании у работников стимулов к труду (побудить их работать с полной отдачей), а также в

долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Материальная мотивация — стремление к достатку, более высокому уровню жизни — зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой — с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

К основным видам положительной мотивации относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т. п. Отрицательная мотивация — это прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, не иметь «запретных зон», последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны.

### 3. Содержательные теории мотивации. Теории мотивации А. Маслоу, Д. Мак Клелланда, Ф. Герцберга.

Широко известную сегодня теорию иерархии потребностей в 1943 г. разработал американский врач-психолог А. Маслоу. Эта теория содержит такие идеи:

- человек постоянно испытывает определенный набор сильно выраженных потребностей, которые объединяются в группы и образуют иерархию;
- потребности, которые не удовлетворены, побуждают человека к действиям; удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- обычно человек ощущает одновременно несколько потребностей, находящихся в комплексном взаимодействии; если одна потребность удовлетворяется, на ее место встает другая;
- потребности более низкого уровня требуют первостепенного удовлетворения, а потребности более высокого уровня начинают активно влиять на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим количеством способов, чем потребности более низкого уровня.

Согласно теории А. Маслоу, существует пять групп потребностей.

1. Физиологические потребности — в пище, воде, воздухе, убежище, т. е. те, которые человек должен удовлетворять для поддержания своего организма в жизнедеятельном состоянии. Такие потребности в значительной мере связаны с физиологией человека.



2. Потребности в защищенности и безопасности связаны со стремлением и желанием человека находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести ему жизнь.

3. Потребности в принадлежности и причастности. Человек стремится к участию в совместных действиях; он хочет дружбы, любви, а также быть членом каких-то объединений, участвовать в общественных мероприятиях и т. П. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности. Если для человека эти потребности являются ведущими, он рассматривает свою работу как принадлежность к коллективу, возможность установить хорошие и дружеские отношения с коллегами.

4. Потребности в признании и уважении отражают желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это.

5. Потребности в самовыражении проявляются в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т. П.

#### Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения внесла теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда (1962г.) . Не отрицая значимости предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, Д. Мак-Клелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. По утверждению Д. Мак-Клелланда, любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: достижения, соучастия, во власти. Д. Мак-Клелланд рассматривает их как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребности достижения проявляются в стремлении человека достичь стоящих перед ним целей эффективнее, чем он делал это ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения ведут себя так:

- они готовы браться за работу, несущую элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели;
- им трудно заниматься работой, которая достаточно быстро не дает ясного и ощутимого результата; они могут постоянно и с энтузиазмом заниматься решением задачи, но при этом им необходим результат;
- качество их работы не обязательно является наивысшим;
- они много и охотно работают, но не любят делиться работой с другими; совместно полученный результат устраивает их гораздо меньше, чем полученный самостоятельно;
- им нравится принимать решения, отвечать за выполнение задач; они увлекаются решением задач и легко берут на себя персональную ответственность.

На основе исследований Д. Мак-Клелланд пришел к выводу о том, что потребность достижения можно отнести к характеристике не только отдельных людей, но и отдельных обществ. Общества, где высока потребность достижения, обычно имеют высокоразвитую экономику.

Считается, что наличие у работников высокой потребности достижения влияет на их активность и результативность. Поэтому полезно оценивать уровень этой потребности у работников при приеме в организацию, продвижении по службе, а также для приведения в соответствие с этой потребностью характера и содержания их работы.

Следует регулировать уровень потребности достижения посредством соответствующей организации работы. В процессе работы желательно регулярно осуществлять обратную связь, разбирать примеры успешного достижения целей. Кроме того, поскольку для людей с высокой потребностью достижения характерна завышенная самооценка и они не склонны ставить трудные цели, нужно пытаться корректировать их самооценку. Стремление к достижению приводит людей к успеху при решении стоящих

перед ними задач. Однако зачастую именно люди с высокой потребностью достижения не занимают высших управленческих должностей, так как не способны принимать рискованные решения и ставить перед собой высокие цели. Кроме того, если человек работает в большой организации, высокая потребность достижения может создавать много проблем и ему лично, и сослуживцам.

Потребность соучастия проявляется как стремление к дружеским отношениям с окружающими. Для работников с высокой потребностью соучастия характерно следующее:

- они стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения с окружающими, стремятся получить от них одобрение и поддержку, обеспокоены тем, что о них думают другие;
- предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяли бы им активно взаимодействовать с коллегами и клиентами;
- для них очень важно, чтобы они были нужны кому-то, чтобы друзья и коллеги не были безразличны к ним и их действиям.

#### Теория двух факторов Ф. Герцберга

Эту теорию разработал Ф. Герцберг с коллегами на основе проведенных в конце 50-х годов XX в. Исследований двухсот инженеров и конторских служащих крупной лакокрасочной фирмы. Целью исследований было выяснить факторы, оказывающие на работников мотивирующее и демотивирующее воздействие, влияющие на их чувство удовлетворенности. Служащим были заданы два вопроса: «Можете ли вы подробно описать, когда после выполнения обязанностей на работе чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы подробно описать, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?»

В результате исследований были определены две группы факторов, по-разному влияющих на мотивацию труда.

Гигиенические факторы, или факторы «здоровья», связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним относятся заработная плата, безопасность и условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т. П.), статус, правила, распорядок, режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными. Сами по себе они не вызывают удовлетворенности у работников, но их ухудшение или отсутствие порождает неудовлетворенность трудом и демотивацию.

Мотивирующие факторы связаны с характером и сущностью работы. Они непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений, являются стимуляторами эффективного труда. К мотивирующим факторам относятся достижение целей, возможность успеха и признания, интересное содержание труда, высокая степень самостоятельности и ответственности, профессионально-должностной рост, возможность личной самореализации.

Обобщая результаты своих исследований, Ф. Герцберг сделал несколько выводов:

- отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
- наличие мотивирующих факторов может лишь частично компенсировать отсутствие факторов гигиены;
- в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
- наибольшее положительное мотивационное воздействие достигается с помощью мотивирующих факторов при наличии факторов гигиены.

4. Процессуальные концепции мотивации. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости Дж. Адамса. Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают

теорию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей, и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного ими типа поведения.

#### Теория ожиданий В. Врума

Теория ожиданий базируется на том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание института позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе.

При анализе мотивации к труду теория мотивации подчеркивает важность трех взаимосвязей:

Взаимосвязь «Затраты труда – результаты» - это ожидаемое соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Конечно, люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то мотивация будет ослабевать. Причин тому может быть сколько угодно: из-за неправильной самооценки, из-за плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Взаимосвязь «Результаты – вознаграждение» - это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Например бухгалтер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий он получит продвижение по службе и прилагающиеся к этому льготы.

Удовлетворенность вознаграждением – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая в следствие получения определенного вознаграждения.

Так в общем виде выглядит формула мотивации по теории ожиданий:

Мотивация = Затраты – Результат x Результат – Вознаграждение x Ценность вознаграждения.

#### Теория ожидания в практике управления

Руководителям, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий представляет для этого различные возможности.

Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки сотрудниками. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие и давать вознаграждение только за эффективную работу. То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели организации.

Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности. Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели. Руководство организации должно сформулировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушать им, что они могут их добиться, если

приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, что ожидает от них руководство.

#### Теория справедливости Адамса

Теория утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Основателем теории справедливости считается американский ученый С. Адамс, который провел значительные исследования в компании «General Electric».

Люди могут восстанавливать чувство справедливости либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо попытавшись изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддержать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

#### Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера – Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости. Двое исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

- затраченные усилия
- восприятие
- полученные результаты
- вознаграждение
- уровень удовлетворенности

Содержание модели Портера – Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Так же как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство удовлетворения о выполненной работе, чувство компетентности и самоутверждения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличается от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.

Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации.

#### 5. Неэкономические способы мотивации. Моральные методы стимулирования.

Как уже отмечалось, к неэкономическим способам стимулирования относятся организационные и моральные. Организационные стимулы включают мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда.

Теория постановки целей Э. Лока. Теория базируется на том, что все работники в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовольствие от выполнения требующейся для этого работы. Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей, как приверженность к ним человека, их приемлемость, сложность и т. д.

Если цели реальны, то чем они выше, тем больших результатов добивается человек в процессе их достижения; в противном случае цели перестают быть средством мотивации. К высоким результатам ведут ясность и определенность целей, четкость и конкретность их постановки. В то же время их расплывчатость, аморфность вызывают распыление усилий, а поэтому и соответствующий результат. Чем выше приемлемость целей для работника, тем упорнее он будет следовать им, несмотря на сложность, специфичность и иные препятствия.

В соответствии с теорией постановки целей значительное воздействие на мотивацию оказывает и полученный результат. Если он позитивен, исполнитель удовлетворен собой, мотивация к труду повышается, в противном случае происходит обратное.

На степень удовлетворенности достигнутым результатом влияет его внутренняя или внешняя оценка. С внешней оценкой могут быть связаны определенные коллизии. Например, стремясь получить высокую оценку, исполнитель может брать на себя заниженные обязательства. В то же время, несмотря на очень большой объем проделанной работы, неполное ее выполнение даже в связи с объективными трудностями оценку снижает, а следовательно, приводит к демотивации человека.

Теория партисипативного управления. В данной теории исходят из того, что если человек принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и производительно. Считается, что партисипативное управление, открывая работнику доступ к принятию решений по вопросам, связанным с его деятельностью, является мотивом к лучшему выполнению работы. Оно приводит к большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, то есть происходит более полное использование потенциала человеческих ресурсов.

Содержание партисипативного управления может быть следующим. Работники получают право самостоятельно принимать решения по осуществляемой ими деятельности. Они могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой работы, то есть к постановке целей, задач, которые предстоит решать. Работникам дается право контролировать качество и количество собственного труда и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат. Партисипативное управление предполагает также широкое участие работников в рационализаторской деятельности, во внесении предложений по совершенствованию работы. Возможным направлением является предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

### 1.10 Лекция 11 (2 часа)

#### Тема: «Коллектив и его особенности».

##### 1.10.1 Вопросы лекции

1. Понятие коллектива. Признаки коллектива. Виды коллективов. Формальное и неформальное коллективы. Динамика развития коллектива.
2. Психологическая характеристика коллектива. Психологический климат в коллективе. Социальная и психологическая совместимость, сплоченность. Социальная и психологическая структура коллектива. Свойства коллектива.
3. Пути формирования коллектива. Условия формирования коллектива. Этапы формирования коллектива. Факторы, влияющие на эффективность работы коллектива.

#### 1.10.2 Краткое содержание вопросов

1. Понятие коллектива. Признаки коллектива. Виды коллективов. Формальное и неформальное коллективы. Динамика развития коллектива.

Сегодня люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе группы, объединенной по какому-то принципу, например общности территории, профессии, социальных условий, случайных обстоятельств, в которых они оказались. Это не означает, что они постоянно должны находиться рядом и совместно выполнять работу, главное здесь - включенность в определенную систему межличностных отношений. В рамках групп могут образовываться коалиции - подгруппы, стремящиеся оказать влияние на групповое поведение.

Группа может выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры с различной степенью сплоченности ее членов - от неорганизованной толпы до единого коллектива. Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять нескольким признакам, главным из которых можно считать наличие общей цели у всех ее членов. Последняя может формироваться в результате взаимного влияния их индивидуальных целей или задаваться извне в соответствии с миссией организации, но всегда будет совместной, единой для всех, а не просто одинаковой, схожей.

Другим признаком коллектива является психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с ней, в основе чего лежат совместные интересы, идеалы, принципы, сходство или взаимная дополняемость характеров, темпераментов и т.п., хотя переоценивать эти моменты не следует.

Такое психологическое признание делает возможным постоянное практическое взаимодействие людей, в результате чего потенциал коллектива оказывается существенно большим, чем сумма потенциалов каждого из его членов.

Во-первых, взаимодействие позволяет преодолеть ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого в отдельности. Во-вторых, на его основе удастся выполнить гораздо больший объем обычной работы вследствие разделения и специализации труда и возникновения помимо воли участников духа соревнования, мобилизующего скрытые резервы и существенно повышающего интенсивность деятельности. В-третьих, создаются условия для успешного решения проблем там, где по тем или иным причинам невозможно распределить обязанности между отдельными членами группы.

Четвертым признаком коллектива можно считать наличие определенной культуры, выраженное в общих ценностях, символике, нормах и правилах поведения в коллективе, вступления или выхода из него, требованиях к физическому и моральному облику его членов. У каждого коллектива существует склонность к идеализации прошлого, представлению своей истории в наиболее выгодном свете, поддержанию традиций. Это формирует комплекс представлений о собственном превосходстве даже в какой-то узкой области, придает ему дополнительную силу, устойчивость, сплоченность, препятствует дезорганизации.

Коллектив играет огромную роль в жизни каждого человека., которую трудно переоценить. Прежде всего, в его рамках удовлетворяется естественная потребность

людей в общении и деловом взаимодействии, в принадлежности к группе себе подобных; у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту; в своем коллективе он в первую очередь находит признание успехов и достижений. В то же время, наряду с желанием быть в коллективе, люди хотят отличаться от других, оставаться какими они есть индивидуальностями, достойными уважения.

Воздействуя на поведение людей, коллектив во многом способствует его изменению. Здесь человек имеет возможность по-новому взглянуть на себя со стороны, оценить себя и свою роль в обществе. Коллектив изменяет человека, так как ему приходится учиться жить и работать в окружении других людей, приспосабливать к ним свои желания, стремления, интересы. Коллектив в значительной мере стимулирует творческую активность большинства людей, пробуждает в них стремление к совершенствованию, к первенству в соревновании.

В зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность может быть как позитивным, так и негативным. Сплоченный, но не настроенный на конструктивное поведение коллектив, может разлагающе влиять на нее, вынуждать к антисоциальному поведению. В свою очередь, человек также пытается воздействовать на коллектив, делать его более "удобным" для себя.

Результативность такого воздействия зависит от силы обеих сторон. Сильная личность может подчинить себе коллектив, в том числе и в результате конфликта с ним; слабая, наоборот, сама ему подчиняется и растворяется в нем, а коллектив взамен берет на себя заботу о ее благополучии.

Идеальная с управленческой точки зрения ситуация располагается где-то посередине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями между трудовым коллективом и его участниками, не отказывающимися от собственных позиций, но уважительно относящимися к общим целям и нуждам.

Рассмотрим отдельные виды коллективов с точки зрения практики управления.

По составу коллективы бывают гомогенные(однородные)и гетерогенные(разнородные). Эти различия могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и проч.

Гетерогенные коллективы более эффективны при решении сложных проблем; они эффективны также при интенсивной творческой работе (мозговая атака). В то же время гомогенные лучше решают простые задачи. Чем больше сходство между членами коллектива, тем значительнее влияние, которое они оказывают друг на друга, быстрее вырабатывается чувство общности. Однако здесь острее внутренняя конкуренция и поэтому гомогенные коллективы более конфликтны, особенно чисто женские (поэтому желательно, чтобы соотношение представителей разного пола было примерно одинаковым). Но в целом эффективный коллектив должен состоять все же из непохожих личностей.

Каждый коллектив имеет определенную структуру. Она может быть функциональной(на основе разделения труда и определения производственных задач каждого); политической(в соответствии с принадлежностью к тем или иным группировкам); социально-демографической(по полу, возрасту, образованию, квалификации и проч.); социально-психологической(в соответствии с симпатиями и антипатиями); поведенческой, определяемой активностью и проч.; мотивационной(в зависимости от движущих факторов поведения).

По размерам коллективы подразделяются на малые и большие, причем исходя не из числа участников, а из возможности или невозможности непосредственно поддерживать постоянные связи между членами, хотя потенциальный их круг невелик. В больших коллективах это практически невозможно, и люди мало знают друг о друге, а в малых, где число участников не превышает 20, вполне реально, даже без объединяющего лидера. Это придает им дополнительную гибкость, в целом более высокую результативность работы и удовлетворение от нее.

Особой разновидностью коллектива, характеризующейся повышенным единством, особо тесным сотрудничеством и координацией, частой совместной работой, является команда. Она создается для решения конкретных задач или выполнения отдельных функций, проектов и объединяет лиц с разнообразными знаниями и навыками, дает им возможность учиться друг у друга, обеспечивает взаимную поддержку. Команда обычно независима от основного коллектива, а иногда полностью автономна. Осуществляет давление на участников и часто конфликтна.

Команды характеризуются ясными вдохновляющими целями, эффективной структурой, особо высокой компетентностью работников, климатом сотрудничества, стремлением к хорошей работе, становящимся нормой, внешней поддержкой, всеобщим признанием и опекой руководства.

Обычно команды защищают свои границы, себя от давления и угроз, привлекают внимание важных людей к своей работе, следят за политической ситуацией в организации и создают альянсы с другими командами. Люди будут эффективно работать в составе команды, если смогут исполнять предпочитаемые ими роли. Знание менеджерами этих ролей позволяет формировать команду из нужных лиц.

Каждый коллектив вырабатывает систему социального контроля - совокупность способов воздействия на своих членов путем убеждения, предписаний, запретов, признания заслуг и др. Таким образом, поведение членов коллектива приводится в соответствие со сложившимися ценностями и стандартами деятельности. Система социального контроля опирается, во-первых, на привычки, т.е. укоренившиеся способы поведения в определенных ситуациях; во-вторых, на обычаи - установившиеся виды поведения, которые коллектив с моральной точки зрения высоко оценивает и принуждает своих членов их признавать и придерживаться; в-третьих, на санкции, представляющие собой ту или иную реакцию группы на поведение индивида в социально-значимых ситуациях; в-четвертых, на формальные и неформальные способы надзора за поведением и поступками людей.

Люди подчиняются социальному контролю группы при следующих условиях: необходимости принятия решения в условиях цейтнота, высокой сплоченности, изолированности от внешней среды, наличии готового варианта решения, устраивающего всех, оценке внутреннего согласия как важнейшей самостоятельной ценности.

2. Психологическая характеристика коллектива. Психологический климат в коллективе. Социальная и психологическая совместимость, сплоченность. Социальная и психологическая структура коллектива. Свойства коллектива.

Коллективы различаются между собой не только числом членов, но и психологически, и эти различия проявляются в характере внутреннего климата, состоянии и степени сплоченности их участников. Рассмотрим эти моменты подробнее.

Внутренний психологический климат - это реальное состояние взаимодействия людей как участников совместной деятельности. Он характеризуется удовлетворенностью работников организацией, условиями труда, отношениями между собой и с руководством, настроением, взаимопониманием, степенью участия в управлении и самоуправлении, дисциплиной, группой и местом в ней, качеством получаемой информации. Во многом он зависит и от степени совместимости людей.

О важности благоприятного психологического климата можно судить, например, по тому обстоятельству, что плохое настроение снижает эффективность работы коллектива примерно в полтора раза. Поскольку обстоятельства поддаются целенаправленному воздействию, психологический климат можно в определенной степени формировать и корректировать.

Психологическое состояние коллектива характеризуется степенью удовлетворенности его участников своим положением. На нее влияют характер и содержание работы, отношение к ней людей, престижность, размеры вознаграждения,



перспективы роста, наличие дополнительных возможностей (решить какие-то собственные проблемы, увидеть мир, познакомиться с интересными или полезными людьми, прославиться), место осуществления, психологический климат. Во многом психологическое состояние коллектива зависит и от умения его членов сознательно жить по его законам, подчиняться установленным требованиям и порядкам.

Сплоченность- это психологическое единство людей в важнейших вопросах жизнедеятельности коллектива, проявляющееся в притяжении к нему участников, стремлении защитить его и сохранить. Сплоченность обусловлена необходимостью взаимопомощи или поддержки друг друга в деле достижения тех или иных целей, взаимными эмоциональными предпочтениями, пониманием роли коллективного начала в обеспечении тех или иных гарантий. Степень сплоченности зависит от размера группы, социальной однородности (при разнородности возникают группировки) ее членов, достигнутых успехов, наличия внешней опасности.

Результатом сплоченности коллектива является улучшение индивидуальной адаптации к окружающим и более активное вовлечение людей в его деятельность, ощущение ими личной безопасности.

3. Пути формирования коллектива. Условия формирования коллектива. Этапы формирования коллектива. Факторы, влияющие на эффективность работы коллектива.

Работоспособный сплоченный коллектив возникает не сразу, этому предшествует длительный процесс его становления и развития, успех которого определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того, складывается ли коллектив стихийно или формируется сознательно и целенаправленно.

Прежде всего, речь идет о ясных и понятных целях предстоящей деятельности, соответствующих внутренним стремлениям людей, ради достижения которых они готовы полностью или частично отказаться от свободы решений и поступков и подчиниться групповой власти.

Другим важным условием успешного формирования коллектива является наличие определенных, пусть даже незначительных достижений в процессе совместной деятельности, наглядно демонстрирующих ее явные преимущества перед индивидуальной.

Еще одним условием успеха деятельности официального коллектива является сильный руководитель, а неофициального- лидер, которым люди готовы подчиняться и идти за ними к поставленной цели.

Наконец, каждый коллектив должен найти свое место, свою "нишу" в формальной или неформальной структуре организации, где бы он мог полностью реализовать свои цели и возможности и не препятствовал делать это другим.

Началом формирования официального коллектива является решение о создании соответствующего подразделения, надлежащим образом оформленное юридически. Затем определяется его функциональная структура, круг обязанностей, прав и ответственности для каждого сотрудника, создается надежная система информирования. Привлекаемым работникам официально сообщают о целях и задачах подразделения его и коллектива, возлагают на них персональные задачи с учетом их способностей и возможностей роста и совершенствования, целенаправленно формируют и поддерживают благоприятный морально-психологический климат.

Сформировавшиеся симпатии и антипатии трансформируются в предпочтения, отражающие желание или нежелание окружающих сотрудничать с данным лицом. Они позволяют выделить так называемые референтные группы (отдельных личностей), чьи нормы поведения, взгляды и интересы принимаются в качестве эталона поведения, к которым большинство людей тянется, на которые ориентируется и с которыми, что самое главное, стремится сотрудничать. Как правило, группа, составленная на основе личных симпатий, работает эффективнее, чем сформированная произвольно.

Выделение таких личностей или групп происходит с помощью различных вариантов социографического метода.

В соответствии с одним из них каждому члену исходной группы, где все уже достаточно хорошо знают друг друга, предлагается выбрать двух человек, с которыми он в наибольшей степени желал бы совместно выполнять предлагаемую работу, или, наоборот, стремился бы при этом избежать их общества.

На основе полученной информации строится социограмма, или схема предпочтений в коллективе, которая представляет собой совокупность кружков с фамилиями или личными номерами каждого, соединенных стрелками, ведущими от тех, кто хочет, к тем, с кем хотят сотрудничать. Социограмма может быть звездной (центростремительной), сетевой, цепной, полицентрической и основываться на каналах коммуникации.

После возникновения коллектива проходит длительный процесс его организации или самоорганизации (если речь идет о неформальном коллективе), состоящий из нескольких этапов. На первом этапе в поведении людей преобладает индивидуализм. Они знакомятся друг с другом, наблюдают окружающих и демонстрируют им собственные возможности. Этот этап завершается либо осуществлением описанного выше социометрического исследования, либо определением руководителя. Многие при этом занимают выжидательные позиции, избегают враждебности, наблюдают, анализируют.

На втором этапе происходит сближение людей, установление между ними необходимых контактов и формирование общих норм поведения, "цементирующих" коллектив, а также возникают попытки установления приоритетов и захвата власти.

На третьем этапе коллектив стабилизируется, формируются совместные цели и нормы, налаживается надежное сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

В дальнейшем с ростом зрелости коллектива ему по плечу становятся все более сложные задачи, а доверие, существующее между людьми, хорошее знание ими друг друга в ряде случаев позволяют ему функционировать на принципах самоуправления. При выполнении задачи или при уходе нескольких ключевых фигур коллектив реорганизуется или распадается.

В то же время любой коллектив подстерегают две серьезные опасности, одна из которых - возникновение "раскольнических" группировок, основывающихся на общности целей, потребностей, интересов, преследующих узкокорыстные цели и стремящихся захватить власть. Это проявляется в так называемой групповщине, характеризующейся тем, что группы обособляются, не обращают внимания на нужды и потребности других, не критически относятся к себе и своей роли в организации, считают себя непогрешимыми, неуязвимыми, непобедимыми. Для такого коллектива характерны единомыслие и конформизм его членов. Другой опасностью является бюрократизация коллектива, в основе которой лежит его стремление к спокойной жизни.

## **1.11 Лекция 12 (2 часа)**

### **Тема: Власть и лидерство в менеджменте. Стили управления**

#### **1.11.1 Вопросы лекции**

1. Понятие власти. Формальная и реальная власть. Источники власти. Виды власти. Авторитет.
2. Лидерство. Формальный и неформальный лидер. Лидерские качества. Руководитель и лидер. Качества современного руководителя. Отличия руководителя от лидера.
3. Понятие стиля руководства и его взаимосвязь с методами управления. Авторитарный, демократический и либеральный стили управления. Характеристика

стилей, их особенности и преимущества.

4. Имидж руководителя, искусство и техника формирования имиджа. Деловой этикет. Профессиональная этика. Деловые отношения.

### 1.11.2 Краткое содержание вопросов

2. Понятие власти. Формальная и реальная власть. Источники власти. Виды власти. Авторитет.

Определение понятия власти, её сущности и характера имеет важнейшее значение для понимания природы политики и государства, позволяет выделить политику и политические отношения из всей суммы общественных отношений.

В научной литературе существуют разнообразные определения власти, что отражает сложность, многоаспектность этого явления. Можно выделить следующие важнейшие аспекты трактовки власти.

*Телеологические* (с точки зрения цели) определения характеризуют власть как способность достижения поставленных целей, получения намеченных результатов. Телеологические определения трактуют власть достаточно широко, распространяя ее не только на отношения между людьми, но и на взаимодействие человека с окружающим миром - в этом смысле, например, говорят о власти над природой.

*Бихевиористские* трактовки рассматривают власть как особый тип поведения, при котором одни люди командуют, а другие подчиняются. Такой подход индивидуализирует понимание власти, сводит ее к взаимодействию реальных личностей, обращая особое внимание на субъективную мотивацию власти. Согласно типичной бихевиористской трактовке, предложенной Г. Лассуэлом, человек видит во власти средство улучшения жизни: приобретения богатства, престижа, свободы и т.п. В то же время власть - это и самоцель, позволяющая наслаждаться ее обладанием.

*Психологические* интерпретации власти пытаются раскрыть субъективную мотивацию этого поведения, истоки власти, коренящиеся в сознании людей. Одно из виднейших направлений этого рода - психоанализ. Различные психоаналитики расходятся в объяснении причин психологического подчинения. Одни (С. Московиси, Б. Эдельман) видят их в своего рода гипнотическом внушении, существующем во взаимоотношениях вождя и толпы, другие же (Ж. Лакан) - в особой восприимчивости подсознания человека к символам, выражаемым в языке. В целом психологический подход помогает выявить механизмы мотивации власти как отношения: командование - подчинение.

*Системный* подход исходит из производности власти не от индивидуальных отношений, а от социальной системы, рассматривает власть как "способность обеспечивать исполнение ее элементами принятых обязательств", направленных на реализацию ее коллективных целей. Некоторые представители системного подхода (К. Дойч, Н. Луман) трактуют власть как средство социального общения (коммуникации), позволяющее регулировать групповые конфликты и обеспечивать интеграцию общества. Системностью власти обуславливается ее относительность, т.е. распространенность на определенные системы.

*Структурно-функционалистские* интерпретации власти рассматривают ее как свойство социальной организации, как способ самоорганизации человеческой общности, основанный на целесообразности разделения функций управления и исполнения. Власть - свойство социальных статусов, ролей, позволяющее контролировать ресурсы, средства влияния. Другими словами, власть связана с занятием руководящих должностей, позволяющих воздействовать на людей с помощью позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания.

*Реляционистские* определения рассматривают власть как отношение между двумя партнерами, агентами, один из которых оказывает определяющее влияние на второго. В

этом случае власть предстает как взаимодействие ее субъекта и объекта, при котором субъект с помощью определенных средств контролирует объект.

*Политическая власть*, как и любая другая власть, означает способность и право одних осуществлять свою волю в отношении других, повелевать и управлять другими. Но вместе с тем она имеет в отличие от других форм власти свою специфику. Ее отличительными признаками являются:

\**верховенство*, обязательность ее решений для всего общества и, соответственно, для всех других видов власти. Она может ограничить влияние других форм власти, поставив их в разумные границы, либо вообще устранить их;

\**всеобщность*, т.е. публичность. Это означает, что политическая власть действует на основе права от имени всего общества; \**легальность* в использовании силы и других средств

властвования в пределах страны;

\**моноцентричность*, т.е. существование общегосударственного центра (системы властных органов) принятия решений;

\**широчайший спектр используемых средств* для завоевания, удержания и реализации власти.

Специалисты разработали несколько подходов к классификации источников власти. Согласно одному из них выделяют пять базовых источников: принуждение, экспертная власть, закон или право принятия решений, пример или харизма, вознаграждение. Позже был добавлен шестой источник - информация, а потом и седьмой - связь. В нашей классификации - десять источников власти. При этом все источники разделены на две большие группы. К первой группе отнесены имеющие личностную основу, ко второй - организационную, которую называют также структурно-ситуационной.

3. Лидерство. Формальный и неформальный лидер. Лидерские качества. Руководитель и лидер. Качества современного руководителя. Отличия руководителя от лидера.

Лидерство определяется как один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть социальной группы берет на себя функции осуществления координации и направления действий всей группы, которая, в свою очередь, принимает на себя обязанность подчиняться указаниям и требованиям данного индивида или части членов группы.

В системе совместной деятельности лидерство возникает как объективная потребность определенной группы, преломившаяся в сознании участников и принявшая форму ожиданий и требований, обращенных к лидеру.

Общественное лидерство имманентно человеку и обществу, т. е. проистекает из их природы, оно является древнейшей формой организации жизни людей. Уже на самых ранних этапах общественного бытия без формирования тех или иных способов организации групповой деятельности существование и развитие человеческих сообществ были бы просто невыносимыми. А это, в свою очередь, обуславливало выбор такого порядка общественной жизни, где ведущую роль играли более сообразительные, опытные, сильные, более мужественные индивиды. Они получали признание, доверие, авторитет среди своих современников, словом -- становились лидерами.

В связи с наличием формального и неформального лидерства представляется необходимым выяснить различия в содержании понятий "лидер" и "руководитель". На уровне обыденного сознания эти понятия употребляются как синонимы. Однако на уровне научного анализа принято различать роли руководителя и лидера.

Руководитель обладает регламентированными правами и обязанностями по отношению к остальным членам группы, включая и возможность наложения на них официальных санкций. Руководитель не всегда является тем лицом, которое обладает

наибольшим реальным авторитетом среди членов группы. Однако несмотря на это, полномочия его в группе остаются теми же. Лидер, который играет центральную роль в выработке и принятии решений, организации деятельности и регулировании отношений в группе, может и не обладать статусом руководителя. Однако такой лидер -- непременно личность, индивидуальность. Он занимает ведущее положение благодаря своим неординарным личностным качествам. В то же время неформальное лидерство нестабильно, его надо постоянно подтверждать. Неформальный лидер имеет больше шансов, чем другие члены группы, быть избранным или назначенным на должность руководителя. Нередко в реальной жизни сочетаются в одном лице формальный и неформальный лидеры, хотя встречается немало и исключений из этого правила.

Последователи Фрейда делят общество на психически нормальных людей, не способных к творчеству, и на лидеров, являющихся, по их мнению, невротиками. Они объясняют, что ориентированными на лидерство людьми движет чувство вины и они ищут облегчения посредством таких механизмов, как обличение других. В детстве многие лидеры пережили крушение определенных надежд и компенсируют комплекс неполноценности тем, что ведут ожесточенную борьбу за власть, за самоутверждение. Сторонники данных концепций лидерства свои положения подкрепляют тем, что ряд политических деятелей, по свидетельствам историков и биографов, были невротиками (Наполеон, Линкольн, Робеспьер, Рузвельт, Пуанкаре, Гитлер, Сталин).

Исследования, выполненные в русле когнитивного направления, рассматривают лидеров и их последователей в качестве активных наблюдателей, оценивающих и интерпретирующих поведение друг друга с использованием определенных когнитивных схем, "прототипов" или имплицитных, "наивных" теорий лидерства.

По наиболее принятому определению, лидерство трактуется как один из процессов организации и управления социальной группой, который способствует достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом. Считается, что феномен лидерства возникает в результате одновременного взаимодействия двух факторов: объективного и субъективного.

Лидер -- это такой член группы, который выдвигается в результате взаимодействия ее членов или организует их вокруг себя при соответствии его норм и ценностных ориентаций с групповыми, и способствует организации и управлению этой группой при достижении групповых целей.

Он обладает необходимыми организаторскими способностями, занимает центральное положение в структуре межличностных отношений и способствует своим примером, организацией и управлением группой достижению групповых целей наилучшим образом.

Одна и та же ситуация и один и тот же стиль руководства будут с необходимостью вести к эффективности или неэффективности лидерства в зависимости от того, как поведение лидера детерминировано уровнем развития группы.

Опираясь на теоретические положения, выдвинутые А. С. Макаренко, понимая под лидерством социально-психологическое явление, сущность которого может быть определена как осуществление ведущего влияния одних членов группы на других в создании оптимального решения групповой задачи, проблему лидерства рассматривают в тесной связи с уровнем развития группы (коллектива).

Таким образом, лидерство -- это степень ведущего влияния личности члена группы на группу в целом в направлении оптимизации решения общегрупповой задачи; лидер -- это член группы, за которым все остальные члены признают право принимать наиболее ответственные решения, затрагивающие интересы всей группы и определяющие направленность ее деятельности.

Попытки ученых определить совокупность черт личностных характеристик, присущих лидерам, и на основе их определения выявлять неформальных лидеров в группах, успеха не имели. Установлено, что черты лидера не являются исходными и тем

более единственными детерминантами лидерства. Это связано с тем, что не столько лидер создает ситуацию доминирования в группе, сколько группа порождает, выбирает, приемлет и культивирует определенный тип лидера.

Таким образом, личность в группе может находиться под влиянием нескольких неформальных лидеров. В то же время в группе возможен лидер, который доминирует во множестве ситуаций (сфер общения). Его воздействие на группу универсально. Он может единолично обеспечивать многоплановую групповую деятельность. Понимание лидерства как функции ситуации вызывает необходимость рассматривать лидерские функции как некоторое множество, элементами которого являются принятые критерии лидерства в различных сферах общения. При этом значимости влияния каждой сферы общения на характер неформальных отношений в группе могут быть различными.

4. Понятие стиля руководства и его взаимосвязь с методами управления. Авторитарный, демократический и либеральный стили управления. Характеристика стилей, их особенности и преимущества.

Стиль руководства— это система методов воздействия руководителя на подчиненных, также это «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующихся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя.

Главной характеристикой эффективности руководства является стиль управления, который применяет в своей работе менеджер. Стиль руководства связан с определением типичной для руководителя системы деятельности, используемой им в работе с людьми, которая проявляется в отношении к людям, в подготовке, принятии и реализации решений, в организации труда коллектива.

Во многом стиль руководства определяется индивидуальными особенностями руководителя, что составляет субъективный элемент стиля: уровень профессиональной подготовки, особенности характера и темперамента, нравственные ценности, коммуникативные способности, поведенческие аспекты. Но также существуют объективные элементы стиля. К ним относятся: специфика конкретной сферы деятельности, социально-психологические черты подчиненных, уровень иерархии управления, способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями.

Стиль руководителя может меняться в зависимости от сложившихся особенностей и потребностей коллектива, а стиль работы подчиненных от интеллекта и культуры руководителя. Таким образом, субъективные и объективные элементы стиля интегрируют друг с другом и образуют уникальный и неповторимый стиль руководства.

Руководитель каждой организации применяет только свой уникальный стиль. Учитывая большое количество факторов и условий, его стиль приобретает конкретную направленность и содержание. Рассмотрев вышеперечисленные факторы, можно сделать вывод о том, что стиль— это, прежде всего социальное явление, так как в него заложены и убеждения руководителя, и поведение подчиненных, и морально-психологическая атмосфера организации.

Три основных стиля руководства/ лидерства:

авторитарный (директивный);

демократический (коллегиальный);

попустительский (разрешительный, либеральный)

Стиль руководства является способом, с помощью которого руководитель управляет подчиненными, достигая удовлетворенность работой. Рассмотрим каждый стиль отдельно, выделим их особенности:

Авторитарный(директивный)стиль руководства. Этот стиль характеризуется высокой централизацией власти, жестким диктатом воли, доминированием единоначалия.

Позиция лидера— вне группы, он дает краткие, четкие, деловые распоряжения, его тон неприветлив, его голос решающий. Действия подчиненных строго контролируются, руководитель не дает возможности проявлять им инициативу.

Демократический(коллегиальный)стиль руководства характеризуется распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными.Позиция лидера— внутри группы, он всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения.

Руководитель сознательно децентрализует свою власть, не навязывает свою волю и чаще всего делегирует свои полномочия подчиненным насколько это возможно. Общение проходит в доброжелательном, вежливом, товарищеском тоне, в форме просьб, советов и пожеланий. Только по мере необходимости руководитель может применять приказы. Дисциплина в коллективе основывается только на сознательности подчиненных, а не на страхе перед начальством. Все действия не планируются заранее, а обсуждаются в коллективе, так как руководитель сознает то, что не может все знать и предвидеть. Основная его функция – координация и ненавязчивый контроль над результатом работы, он включает подчиненных в процесс принятия решений, за которые несет ответственность. Допускается самоконтроль.

Попустительский (разрешительный, либеральный) стиль руководства. Данный стиль характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом, таким образом, позиция лидера— в стороне от группы. Работники предоставлены сами себе, имеют полную свободу принимать самостоятельные решения по основным производственным задачам. Похвала и порицания со стороны руководителя почти отсутствуют. Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, люди в основном склонны делать то, что от них требуется. В этих условиях ориентация на организационную сторону дела может вызвать конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчиненных упадет еще больше. Ориентация на человеческие отношения, наоборот, может повысить его влияние и улучшить отношения с подчиненными.

Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность и преданность общему делу, компетенция и ответственность за действия передается сотрудникам, которые и принимают решения, предварительно согласовав их с руководителем. При таком делегировании полномочий поддерживается собственная инициатива работников, руководитель лишь создает необходимые организационные условия для их работы, которые предопределяют конечный результат, обеспечивает необходимой информацией, а сам отходит на второй план.

Таким образом, руководитель находится в роли консультанта и эксперта, оценивающего полученные результаты. Эффективность этого стиля зависит от стремлений подчиненных, их высокой квалификации, преданности делу и справедливостью со стороны руководителя в отношении результатов оценки и вознаграждения. При этом поощрения и наказания остаются на втором плане по сравнению с тем внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей.

5. Имидж руководителя, искусство и техника формирования имиджа. Деловой этикет. Профессиональная этика. Деловые отношения.

Имидж — это комплексное образование, складывающееся из многих составляющих. Хорошую репутацию приобрести трудно, на это уходят годы, а утратить ее можно мгновенно, и зачастую из-за пустяка: не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, которого ждут, проявив невоспитанность в любой форме.

Для привлекательного имиджа важно все — и культура речи, и манера одеваться, и интерьер офиса.

Индивиду, имеющему дурной вкус, трудно рассчитывать на благоприятное впечатление. Самоуверенность и стереотипное поведение негативно влияют на восприятие другими людьми личности, которая заинтересована в признании и доброжелательном к себе отношении. Во всех странах кодекс поведения хорошо воспитанного человека включает по меньшей мере четыре основных правила: вежливость, естественность, достоинство, такт.

Бизнесмены всего мира практически единодушны относительно трех наиболее предпочитаемых свойств возможного делового партнера— это компетентность, порядочность и надежность.

Именно эти качества обеспечивают главное в деловых отношениях— их предсказуемость, возможность опереться на партнера, уверенность в его обязательности. Они высоко ценятся повсюду в мире, поскольку являются незаменимым условием успешных, плодотворных деловых отношений— взаимного доверия.

Упорядоченностью и строгостью отличаются дипломатический протокол и этикет.

Деловой протокол и этикет в целом, ориентированные на широкий круг деловых людей, отличаются большей гибкостью и меньшей формализацией.

Во все времена были и есть люди с разным отношением к этикету. Это отношение зависело и зависит от воспитанности, образования и развития моральных потребностей личности, которые предполагают наличие желания нравственного отношения к себе со стороны окружающих и такого же желания нравственно относиться к людям. Хорошее знание и выполнение норм этикета является одной из составляющих привлекательного имиджа.

Отношение к этикету у нарождающегося нового слоя деловых людей, деятельность которых связана с частным бизнесом и предпринимательством, пока оставляет желать лучшего. Между тем переход от первоначальных (часто криминальных или полукриминальных) форм рыночных отношений к цивилизованным будет все более актуализировать значение и выполнение норм и делового, и светского этикета, во многом благодаря развивающимся международным контактам.

## **1.12 Лекция 13 (2 часа)**

### **Тема: Управление конфликтами.**

#### **1.12.1 Вопросы лекции**

1. Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Типы конфликтных личностей.
2. Конфликт как развивающийся процесс. Конфликтная ситуация, инцидент, кризис.
3. Позитивные функции конфликтов. Формы разрешения конфликтов.
4. Стресс и его виды. Модель стрессовой ситуации. Управление стрессом.

#### **1.12.2 Краткое содержание вопросов**

1. Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Типы конфликтных личностей.

Источники(причины) конфликтов – это противоречия, возникающие между людьми, группами, организациями и т.д. Источниками конфликтных ситуаций являются обостренные противоречия, несовпадение точек зрения, целей, подходов, видения способов решения производственных задач, которые так или иначе затрагивают личные интересы.



Источником(причиной)возникновения любого конфликта являются противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование: целей, интересов, позиций; мнений, взглядов, убеждений; личностных качеств; межличностных отношений; знаний, умений, способностей; функций управления; средств, методов деятельности; мотивов, потребностей, ценностных ориентаций; понимания: интерпретации информации; оценок и самооценок.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть внутриличностным между родственными симпатиями и чувством служебного долга (руководителя), межличностным (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями или группами одного или различного статуса. Возможны также классификация конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинение друг к другу), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы "связан по рукам и ногам". Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития.

Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.

Конфликтная деятельность характеризуется столкновением целей, интересов и выражается реальным противодействием ее участников. Различают внешнюю и внутреннюю стороны конфликтной деятельности. С внешней стороны- это реальное противоборство людей, выражающееся в боевых, политических, финансовых акциях, спорах и дискуссиях. С внутренней стороны - это своеобразное психологическое взаимодействие ее участников. Они стремятся мыслить за другого, определить как рассуждает и принимает решение противник, чтобы предвидеть его действия и лучше регулировать собственное поведение.

Внутренний конфликт выражается в нарушении приспособленности к деятельности. Действия носят противоречивый характер. Часто наблюдаются отрицательные переживания, тревога, апатия и др. В отличие от конфликтной деятельности здесь имеет место не реальное противодействие между людьми, а столкновение между различными свойствами и отношениями, стремлениями и тенденциями в личности индивидуума. Внутренний конфликт возникает, когда человеку кажется, что он не в силах противостоять угрожающему характеру ситуации.

Согласно целям исследования, необходимо выделить ряд психологических характеристик личности, влияющих на склонность к конфликтному поведению, т.е.конфликтные типы личности.

Опираясь на исследования отечественных психологов (Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк; В.П. Захаров, Ю.А. Симоненко), опишем 6 основных типов конфликтных личностей:

**1) демонстративный тип:**

1.Хочет быть в центре внимания.

2. Любит хорошо выглядеть в глазах других.
3. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся.
4. Ему легко даются поверхностные конфликты.
5. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.
6. Налицо поведение эмоциональное.
7. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь.

8. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.

9. Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

**2) ригидный тип:** (слово "ригидный" означает негибкий, непластичный). Люди, принадлежащие к этому типу, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих. Поведение их отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость. Этот тип личности подозрителен. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. Прямолинеен и негибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.

Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается им как обида. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

**3) неуправляемый тип:** люди, относящиеся к этой категории, отличаются импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля. Поведение - агрессивное, вызывающее.

Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других.

Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Из прошлого опыта извлекает мало пользы на будущее.

**4) сверхточный тип:** предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми работает, кажется, что к ним придираются. Характеризуются повышенной тревожностью, проявляющейся, в частности, в подозрительности. Чрезмерно чувствителен к деталям, к оценкам со стороны окружающих, особенно руководителей.

Иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.). Сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

**5) бесконфликтный тип:** неустойчив в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью, внутренне противоречив. Характерна некоторая непоследовательность поведения. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров. Излишне стремится к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

**6) Рационалист:** расчетливые люди, готовые к конфликту в любой момент когда есть реальная возможность достичь через конфликт личных (карьеристских или меркантильных) целей. Долгое время могут исполнять роль беспрекословного подчиненного, например, до тех пор, пока не "закачается кресло" под начальником. Тут-то рационалист и проявит себя, первым предав руководителя.

Несомненно, существуют «трудные» люди, то есть такие, общение с которыми оказывается сложным и чревато конфликтами для большинства сталкивающихся с ними. Психологическая литература, в том числе популярная, изобилует описаниями различных «вредных» типов личности.

Наиболее явными из трудных личностей являются **грубые, резкие, открыто агрессивные люди**. Важно понимать причины грубого и агрессивного поведения. Если человек демонстрирует нетипичную для него агрессивную реакцию, эмоциональный взрыв, то часто достаточно бывает сделать перерыв дать ему прийти в себя. Но есть некоторые типы личностей, для которых агрессия является привычным типом поведения. Для выбора адекватного способа обращения с ними необходимо учитывать различия между этими типами.

**Грубиян- «танк»** идет напролом, не обращая внимания на попадающихся на его пути. Он часто даже не видит вас и не слышит, что вы говорите. Наилучшее, что можно сделать- это уклониться от встречи с ним. Если же это невозможно, то следует заранее подготовиться к этой встрече, прежде всего, эмоционально. Важно заранее установить пределы, за которые вы не пойдете, несмотря на его давление. Во время общения с таким человеком следует сохранять эмоциональную сдержанность. Полезно его выслушать, хоть это и непросто, дать спустить пар и стараться, так или иначе, привлечь внимание «танка». Хорошо использовать для этого повторение его имени. Как только внимание у вас - торопитесь высказать то, что вам необходимо, так как это не надолго. Говорите коротко и ясно. Признайте справедливость тех претензий, которые, действительно, таковы. Стремитесь к возможно более быстрому завершению разговора. Не давайте волю эмоциям и после его завершения.

**Существует тип «грубияна- крикуна»**, который немедленно повышает голос, когда разозлен, испуган или расстроен. Важно не перейти на его стиль разговора. Лучше всего проявить понимание и сочувствие, хотя это и непросто, так как это единственный способ утихомирить «крикуна».

К этому типу примыкает **«граната»** - тип довольно мирного человека, который, тем не менее, совершенно неожиданно может взорваться. Как правило, это является результатом его чувства беспомощности, ощущения контроля за ситуацией. Можно «разрядить гранату», дав такому человеку возможность контроля за ситуацией, и успокоить его.

**«Привычный крикун»** просто не умеет решать проблемы иначе и переходит на крик при первой же возможности. На самом деле, он совершенно безопасен. Самое простое- зная, с кем вы имеете дело, не обращать внимания на его манеры и спокойно достигать своей цели.

Менее агрессивный, но не менее нервнирующий тип - **«всезнайка»**, который постоянно перебивает, принижает значимость сказанного вами и всячески выпячивает свое превосходство в компетентности и свою занятость. Наилучший способ справиться с ним - считаться с его мнением (нередко он и в правду бывает компетентен). Лучше не спорить с ним и не настаивать на продолжение встречи, если уж он утверждает что ему некогда.

**«Пессимист»** тоже может создать немалые трудности. Стоит внимательно отнестись к его критическим замечаниям, т.к. нередко в них есть рациональное звено. Пессимисту необходимо дать время подумать, согласиться с его опасениями и даже утратить те трудности, которые он видит. Полезно опередить пессимиста в негативных высказываниях, найти полезное в его позиции. Скорее всего, тогда он станет вашим союзником.

Один из наиболее сложных типов- это **«пассивно-агрессивный»**. Он не возражает и не сопротивляется, открыто, но старается достичь своих целей за счет других. Его враждебное отношение то и дело в чем-то проявляется, но вывести его на чистую воду довольно трудно. Например, он может сделать работу только наполовину, не так, не вовремя или небрежно. Этому у него всегда найдутся вполне логичные, псевдоразумные объяснения типа: «Я не знал», «Я забыл». Пассивно- агрессивный человек внешне часто демонстрирует готовность к сотрудничеству и даже предлагает свою помощь. Однако на деле все кончается невыполнением работы. По возможности лучше не связываться с

подобными людьми, или, по крайней мере, не рассчитывать на них при выполнении каких-то важных задач. Важно не принимать близко к сердцу их проделки, не проявлять внешне гнев и разочарование- это как раз и есть тот выигрыш, которого они добиваются.

Если же вы вынуждены иметь дело с «пассивно-агрессивным» человеком, добейтесь, чтобы он точно записал, что от него ожидается. Идеально, если вы сохраните копию обязательства для себя, чтоб потом предъявить ему. Чутко обрисуйте ему значимые для него последствия не выполнения данной задачи. Контролируйте ход невыполнения обещанного. Очень важно держать себя в руках и не предъявлять претензий до того пока человек такого типа еще не сделал нечего плохого, не «программировать» его на невыполнение. Если вы сталкиваетесь с пассивно-агрессивным типом. Который практикует перешептывание за вашей спиной, то важнее всего обнаружить, «обнародовать» его, сохраняя при этом хладнокровие. Он силен только сидя в «кустах». Задайте ему напрямую, возможно, в присутствии других, вопросы о том, чем он недоволен, чего хочет. Скорее всего, он стучится и растеряется.

**«Сверх покладистый»** тип может выглядеть очень похоже на пассивно-агрессивного тем, что со всем соглашается. Более того, он настойчиво предлагает свою помощь, но почти ничего не выполняет. Ссылаясь на перегруженность и другие обстоятельства. При этом он склонен обижаться в ответ на высказанное ему по этому поводу замечание, т.к. думает, что хотел помочь от чистого сердца, а его чистый порыв не оценили. Чаще всего это человек, который хочет всем нравиться, и не видит другого способа, кроме как быть полезным. Он панически боится отказывать, и, действительно, набирает такое количество обязательств, что при всем своем старании большую часть из них выполнить не может. Имея дело с таким человеком, важно проверять его обещания на реальность, уточнять сроки, поощрять его искренность в высказывании сомнений по поводу возможности реализации тех или других планов с учетом всех обстоятельств. Необходимо выразить ему симпатию. Создать для него обстановку эмоционального принятия вне зависимости от того, что он делает. Это даст ему возможность взять передышку и не добиваться важного расположения столь непродуктивным способом, какой он практикует.

2. Конфликт как развивающийся процесс. Конфликтная ситуация, инцидент, кризис.

Конфликт можно рассматривать в двух аспектах: во-первых, как непосредственное столкновение сторон, во-вторых, как развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов.

Всякий конфликт начинается с конфликтной ситуации. На этом, первом этапе конфликта интересы оппонентов вступают в противоречие. Оппоненты (от лат. *oppoens*— противопоставляющий) — это участники конфликта. На этом этапе обычно четко обозначается объект конфликта, но открытого столкновения еще нет. Внешними признаками конфликтной ситуации обычно являются дискомфорт и напряженность во взаимоотношениях из-за взаимных негативных установок оппонентов.

На втором этапе целенаправленно или случайно происходит инцидент, т.е. действие, направленное на обострение конфликтной ситуации.

Третьим этапом (стадией) конфликта считаются кризис и разрыв отношений между оппонентами. Этот этап в свою очередь состоит из двух фаз —конструктивной (на которой еще сохраняется возможность совместной деятельности, т.е. сохраняется шанс разрешения конфликта путем переговоров) и деструктивной (когда никакое сотрудничество между оппонентами уже невозможно, они утрачивают самоконтроль и их необходимо разъединить).

На четвертом этапе происходит завершение конфликта. Обычно конфликт завершается после устранения причины его возникновения (т.е. объекта). Однако возможны и другие способы завершения конфликта. Например, объект конфликта

остается у одного из оппонентов при устранении остальных. Если же конфликт затягивается, то он из объективного превращается в субъективный.

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут быть функциональными, т.е. играть положительную роль, способствовать достижению целей организации. Функциональные последствия конфликтов для организации заключаются в том, что проблема, вызвавшая конфликт, решается таким путем, который устраивает все стороны. В результате все сотрудники чувствуют себя причастными к решению проблемы. Совместно принятое решение охотно выполняется, оппоненты приобретают опыт сотрудничества и могут использовать его в будущем. Улучшаются отношения между людьми, и они перестают рассматривать разногласия как «зло», которое всегда приводит к плохим последствиям.

### 3. Позитивные функции конфликтов. Формы разрешения конфликтов.

К позитивным функциям конфликта относятся:

- Конфликт вскрывает и разрешает возникающие в отношениях между людьми противоречия и тем самым способствуют общественному развитию. «Своевременно выявленный и разрешенный конфликт может предотвратить более серьезные конфликты, ведущие к тяжелым последствиям». Образно говоря, конфликт «осуществляет контроль» за соблюдением общепринятых норм, правил, ценностей и одновременно создает новые социальные нормы и институты, обновляя существующие.

- *Функция стабилизации* внутригрупповых и межгрупповых отношений снижает социальное напряжение, приводит к разрядке напряженности между сторонами конфликта. Конфликт выявляет позиции, интересы и цели участников и тем самым способствует сбалансированному решению возникающих проблем. «В открытой социальной системе конфликт выполняет роль «предохранительного клапана», своевременно выявляя возникающие противоречия и сохраняя социальную структуру в целом» Поддерживает баланс сил, в том числе и власти.

- Конфликт «многократно увеличивает интенсивности связей и отношений, стимулирует социальные процессы, придает обществу динамичность, поощряет творчество и инновации, способствует общественному прогрессу», то есть *обладает инновационной функцией*. С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит известная трансформация состояния межличностных отношений. Правильно урегулированный конфликт «улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности членством в организации, взаимного доверия и уважения».

- В состоянии конфликта люди обычно четко осознают как свои, так и противостоящие им интересы, полнее выявляют существование объективных проблем и противоречий общественного развития.

- Конфликт имеет *информативную функцию*, т.к. способствует получению информации об окружающей социальной среде, о соотношении силового потенциала конкурирующих формирований. Создает условия для идентификации группы, помогает находить друзей и союзников и выявляет врагов и недоброжелателей. Информативная сторона имеет две стороны, сигнализирующую и коммуникативную. Сигнализирующая функция выражается в том, что «администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, производ, различного рода злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации» [6, с.198]. Коммуникативная сторона выражается в том, что для обеих конфликтующих сторон необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает.

Расширяя информационный потенциал, стороны усиливают коммуникативный обмен друг с другом, познавая гораздо больший объем информации о факторах и причинах, интересах и целях, позициях и программах выхода их конфликта.

- *Интегративная функция* конфликта заключается в сплочении коллектива, установлении и поддержании нормативных и физических границ группы, в установлении неформальной иерархии в группе и обществе, в том числе выявление неформальных лидеров. Производственный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует группообразованию. Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействия между ними. Это явление получило наименование эффекта группового фаворитизма[2,с.61]. Суть его заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам общественной группы в противовес членам другой группы. Этот эффект может действовать в самых разных ситуациях социального взаимодействия, как бы устанавливая в любом случае «демаркационную линию» между теми людьми, которые по каким-либо критериям интерпретируются как «свои» или «чужие».

Позитивные функции конфликтов обуславливают и функциональные последствия их преодоления. «Очерчивая приемлемый для всех сторон путь решения проблемы, позволяют приобщить к этому процессу широкий круг людей и устранить трудности в осуществлении решений –враждебность, несправедливость, и вынужденность поступать против воли». В последствии при этом более вероятно сотрудничество между сторонами, чем антагонизм. Позитивные функции конфликтов снижают возможность группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, по их мнению, противоречат идеям руководителей. При функциональном решении конфликта симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативные критерии оценки.

- Но не следует рассматривать конфликт как имеющий только позитивные функции и несущий только положительные последствия. Он может принести и целый ряд отрицательных последствий, которые мешают достижению целей. Так, конфликт может привести к неудовлетворенности и снижению производительности, непродуктивной конкуренции с другими группами, которые будут рассматриваться как враждебные, а их цели как только отрицательные. Усиление враждебности приводит к приданию большего значения «победе» в конфликте, нежели решению реальной проблемы. [3, с.25-26]. Конфликт также может вызвать уменьшение коммуникаций вплоть до их полного исчезновения, увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе. Такие негативные явления приведут к сложному восстановлению деловых отношений в дальнейшем.

Существует трансактивный метод разрешения конфликтной ситуации, основанный на модели Эриха Берна (США). Суть этой модели в том, что любое «Я» (т.е. человек) интегрирует в себе нормы родителей, состояние ребенка и взрослого человека. Ребенок вынужден принимать семейные нормы, правила, мораль, законы. В поведении ребенка доминируют чувства, импульсы. Сам по себе ребенок может быть подчиненным, восставшим, спонтанным и «маленьким профессором». Подчиненный ребенок подавлен и со всем согласен. Восставший ребенок на все предложения родителей отвечает «нет». Спонтанный ребенок соглашается с одними предложениями и отрицает другие. «Маленький профессор» использует все, что говорят родители, для себя или для окружения. Родители подразделяются на два типа: «нормативные родители» и «кормильцы». «Нормативные родители»представляют ребенку определенную самостоятельность, но при этом либо требуют неукоснительного подчинения установленным нормам, правилам и законам (это положительные критические родители), либо воспитывают ребенка, сравнивая его с кем-либо(это отрицательные критические родители).«Родители-кормильцы»все стараются выполнить вместо ребенка, не разрешая ему ничего делать самому.

#### 4. Стресс и его виды. Модель стрессовой ситуации. Управление стрессом.

Слово "стресс" пришло в русский язык из английского и в переводе обозначает действие, напряжение, усилие, внешнее воздействие. Современные жизненные ситуации приводят к резкому возрастанию психологических нагрузок на человека. Важной предпосылкой создания учения о стрессе явилась необходимость решить проблему защиты человека от воздействия неблагоприятных факторов. Дальнейшее изучение стресса последователями Г. Селье было посвящено психологическим механизмам проявления стресса, а также их роли в развитии болезней, возникающих в результате эмоционального перенапряжения. В связи с появлением большого числа работ на эту тему в науку пришло новое понятие - "эмоциональный или психологический стресс".

Однако стресс - это не просто нервное напряжение. У человека самым распространенным стрессором, т.е. фактором, вызывающим стресс, является эмоциональный раздражитель. Причины стресса. Перечень причин стрессов необъятен. В качестве стрессов могут выступать и международные конфликты, и нестабильность политической обстановки в стране, и социально-экономические кризисы.

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ.** Значительная часть провоцирующих стресс факторов связана с выполнением наших профессиональных обязанностей. Можно выделить следующие организационные факторы, способные вызвать стресс

- перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка;
- конфликт ролей (возникает, если работнику предъявляют противоречивые требования);
- неопределенность ролей (работник не уверен в том, что от него ожидают);
- неинтересная работа (обследование 2000 рабочих - мужчин 23-х профессий показало, что те, кто имеет более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной для них работой);
- плохие физические условия (шум, холод и пр.)
- неправильное соотношение между полномочиями и ответственностью;
- плохие каналы обмена информацией в организации и др.

Другую группу стрессогенных факторов можно было бы назвать организационно-личностными, поскольку они выражают субъективно-тревожное отношение человека к своей профессиональной деятельности.

Обычно стресс связан с приятными и неприятными переживаниями. Приятное и неприятное эмоциональное возбуждение сопровождается возрастанием физиологического стресса.

По гипотезе всемирно известного канадского физиолога Г. Селье, отсутствие раздражителей (депривация), а также избыток раздражения в равной степени сопровождается возрастанием стресса. Отсутствие стресса, с точки зрения Г. Селье, означает смерть. Избежать его не представляется возможным.

По Селье, "чтобы придать смысл нашей жизни, мы должны поставить перед собой сложную и долговременную задачу. Нам следует стремиться к цели, достижение которой требует напряженной работы. Отсутствие таковой цели - один из самых сильных стрессов, вызывающих язву желудка, инфаркт, гипертонию или просто обрекающих человека на безрадостное прозябание".

Г. Селье было отмечено еще одно важное обстоятельство, касающееся стресса: один и тот же стресс может вызвать различные реакции у людей. Он назвал их "обусловленными факторами". Они могут быть внешними или внутренними. Под влиянием этих факторов нормально переносимая степень стресса может стать болезнетворной и болезнью "адаптации".

#### **ФАЗЫ СТРЕССА.**

Стресс характеризуется наличием трех фаз: тревоги, фазы сопротивляемости и фазы истощения. Люди с устойчивой эмоциональной психикой в состоянии преодолеть

фазу тревоги. Эмоционально неустойчивых людей охватывает сразу тревога, которая затем переходит в страх. Затем у таких людей наступает истощение, принимающее форму обреченности и отчаяния.

Устойчивость к стрессовым факторам может обеспечиваться двумя путями: эмоциональной тренировкой и тщательным обучением с применением проигрывания сложных ситуаций и др.

Психологические резервы людей кроются в его психике и, прежде всего, в эмоциональной сфере. Под эмоцией понимается переживание человеком своего личного отношения к действиям других людей и к самому себе.

Человек живет в мире положительных и отрицательных эмоций, зависящих от жизненных ситуаций.

В жизни эмоции создаются различные формы эмоциональных состояний, различающихся между собой продолжительностью и интенсивностью. Ими являются настроения, страсти и аффекты. Настроение характеризуется достаточно собой интенсивностью, длительностью протекания, а также неясностью и "безотчетностью" переживаний.

В отличие от настроения, страсть - более сильное, глубокое и длительное эмоциональное состояние. Страсть мобилизует человека на достижение поставленных им целей. Она может положительно сказываться на человеческой личности, но может также и разрушать личность.

Аффект - это своеобразное эмоциональное состояние, протекающее с большой и резко выраженной интенсивностью. Особенности его состояния в том, что аффект носит бурное внешнее проявление, характеризуется кратковременностью, поведение при этом носит безотчетный характер. Любые эмоции могут при определенных условиях доходить до аффекта. Отрицательные аффективные состояния обычно приводят к неблагоприятным последствиям для организма человека.

*Антистрессовое руководство.* Чтобы минимизировать уровень стрессов в коллективе, не снижая при этом производительности, руководитель должен прислушаться к следующим рекомендациям.

Почаще задумывайтесь над точностью оценки способностей и склонностей ваших работников. Соответствие этим качествам объема и сложности поручаемых заданий - важное условие профилактики стрессов среди подчиненных.

Не пренебрегайте "бюрократией", то есть четким определением функций, полномочий и пределов ответственности работников. Этим вы предотвратите массу мелких конфликтов и взаимных обид.

Не раздражайтесь, если работник отказывается от полученного задания, лучше обсудите с ним основательность отказа.

Как можно чаще демонстрируйте свое доверие и поддержку подчиненным. (По данным одного из американских исследований, сотрудники, испытывавшие значительный стресс, но чувствовавшие поддержку начальника, в два раза меньше болели в течение года, чем те, кто такой поддержки не замечал).

Используйте стиль руководства, соответствующей конкретной производственной ситуации и особенностям состава сотрудников.

При неудачах сотрудников оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которых действовал человек, а не его личные качества.

Не исключайте из арсенала средств общения с подчиненными компромиссы, уступки, извинения.

Запретите себе использовать сарказм, иронию, юмор, направленные на подчиненного.

Если возникла необходимость как-то покриковать, не упускайте из виду правил конструктивной и этической критики.



Перечисленные выше рекомендации по предупреждению стрессов в рабочих группах поневоле носят достаточно общий характер. Конкретная стрессовая ситуация всегда уникальна, поскольку не в последнюю очередь определяется индивидуальностью подверженного стрессам человека (его темпераментом, характером, стилем общения и пр.). Кроме того, наша восприимчивость к стрессам на работе в немалой степени зависит от общего жизненного фона, то есть от того, насколько успешно мы умеем выходить из стрессовых ситуаций, порождаемых общесоциальными, семейными, возрастными и прочими факторами. В сущности, профессиональные стрессы - это всего лишь один из многих видов одолевающих нас стрессов. Он, конечно, имеет свою специфику. Но физиологическая природа стрессов одна и та же. Поэтому человек, закаленный в преодолении разных жизненных барьеров и неприятностей, очевидно должен успешнее других справляться и с профессиональными стрессовыми ситуациями.

Таким образом, одним из ключей к успеху в преодолении служебных стрессов заключен в общей жизненной стратегии индивида, опирающейся на избранные базовые ценности и учитывающей особенности его личности.

### **1.13 Лекция 14 (2 часа)**

#### **Тема: Производство как система**

##### **1.13.1 Вопросы лекции**

1. Цели и задачи управления производством.
2. Производство как система. Компоненты производственной системы: ресурсы, производственный процесс, продукция. Регулирование производственной системы.
3. Характеристика производственного процесса и процесса управления. Основные, обслуживающие и вспомогательные управленческие процессы.

##### **1.13.2 Краткое содержание вопросов**

1. Цели и задачи управления производством.

В основном производстве АО осуществляется преобразование предметов труда в готовую продукцию. В каждом из взаимосвязанных цехов основного производства рабочие и служащие участвуют в производственном процессе и реализуют поставленные перед ними цели по изготовлению продукции. Здесь непосредственно сочетаются производственный и информационный процессы. Если первый из них представляет собой производительный труд, то результатом информационного процесса является выработка решений, обеспечивающих четкую организацию, согласованность в работе между цехами, производственными участками, бригадами и непосредственно рабочими, нормативную регламентацию их действий для выполнения заданной производственной программы. Эти решения, являясь сущностью управления, воздействуют на организованные коллективы людей для достижения поставленных целей.

Управление целенаправленно воздействует не только на коллективы, но и на производственные процессы, которые могут быть представлены в различных формах и осуществляются различными методами. На формы организации производственного процесса влияет степень автоматизации производства и складывающиеся отношения между людьми в этом процессе. Независимо от форм организации и места протекания производственных процессов управление соединяет их в единый целенаправленный поток с охватом всех уровней производства: цехов, участков, поточных линий, бригад, рабочих мест. Непосредственно управление производством осуществляется на основе планирования (целеполагания), организации работ (распорядительства), координации, мотивации труда, контроля за исполнением решений и регулирования хода производства. Производственные подразделения АО действуют и развиваются в соответствии с определенными целями, т.е. побуждающими мотивами производства, обуславливающими характер и системную упорядоченность деятельности коллективов каждого из них. Для

АО в целом характерна основная (стратегическая, глобальная) цель, определяющая направленность его функционирования в соответствии с выбранным или установленным ассортиментом, объемом выпуска и качеством продукции. Реализация указанной цели требует четкого определения коллективам подразделений конкретных задач, а также соответствующих ресурсов, мероприятий для их выполнения. Цели и задачи — это те конечные рубежи, к достижению которых направлена деятельность коллектива подразделения. Каждое подразделение может иметь свои задачи. Они должны способствовать достижению целей организации. Практически цели и задачи являются идентичными по конечным результатам выполнения. Задачу можно представить в качестве конечного результата выполнения производственной программы, а цель — как количественные и качественные показатели работы предприятия, его подразделений. Так, перед мастером производственного участка на текущий месяц можно поставить задачу по выпуску определенного ассортимента, количества, качества и стоимости деталей. Перед руководителем же цеха могут стоять такие цели, как: произвести заданное количество изделий при определенных издержках на их производство, снизить процент брака, не допустить текучести рабочей силы, закупить и установить новое оборудование или осуществить перестановку действующего оборудования к установленному сроку и т.д.

Задачи каждого производственного подразделения могут быть различными, но основная управленческая цель остается одной и той же для каждого из них: безусловное выполнение заданной производственной программы выпуска продукции и достижение при этом минимальных затрат материалов, труда, времени и денежных средств.

2. Производство как система. Компоненты производственной системы: ресурсы, производственный процесс, продукция. Регулирование производственной системы.

Производство - это любой процесс (или процедура), предназначенный, чтобы превращать совокупность ресурсов в продукцию определенного состава. Любое производство можно рассматривать как систему, состоящую из трех компонентов: ресурсов, продукции и производственного процесса. Ядром производства является система "ресурсы - продукция" (input - output). Ресурсы определяются как элементы производства, олицетворяющие в основном переменные расходы (variable expense) - издержки, изменяющиеся пропорционально объему производства. К переменным расходам относятся ресурсы, состоящие в основном из материалов, рабочей силы и энергии. Сумма этих расходов зависит от числа выпущенных единиц продукции в натуральном выражении. В переменные расходы включают расходы на заработную плату работникам (кроме конторских и административного персонала) и расходы на материалы, которые можно отнести непосредственно на каждую единицу продукции.

Регулирование выпуска продукции осуществляется с помощью ресурсов, вводимых в производственный процесс. Продукция отражает направления деятельности фирмы, производственного подразделения. Обычно исходным моментом производственной деятельности служит определение желательного вида и состава продукции. Изменения рыночных условий и финансового положения фирмы стимулируют поиски новых направлений деятельности. Процесс (process) - это • заранее предусмотренный комплекс действий или операций, который предшествует завершению каждой стадии обработки материала, заготовки или узла; • заранее предусмотренная и управляемая обработка материалов, при которой на них воздействуют одним или несколькими способами в течение периода, необходимого для достижения требуемых результатов. Например, вулканизация резины, обработка металлов.

Производственный процесс может быть простым и сложным, требующим многочисленных разновидностей ресурсов для выпуска широкой номенклатуры изделий. Это требует проектирования реального процесса "ресурсы - продукция", предназначенного для достижения определенных целей. Производственный процесс

состоит из элементов, в основном имеющих отношение к постоянным расходам, которые остаются неизменными независимо от уровня операций фирмы. Постоянные расходы - это издержки, не зависящие от объема производства, как-то: муниципальные налоги, налоги на земельную собственность и на строения, страховые сборы, заработная плата конторских служащих и административного персонала, расходы на отопление и освещение, амортизационные отчисления, инвестиции в производственные постройки, оборудование. Заводские здания и оборудование обеспечивают производственный процесс.

Расходы накладные или косвенные - это расходы или издержки, которые нельзя непосредственно отнести на стоимость изготовления конкретной детали (изделия), заготовительные расходы, управленческие и канцелярские расходы и т.п. Регулирование производственной системы осуществляется двумя путями: регулированием ресурсов в отношении темпов ввода, стоимости, качества и т.д., в результате чего добиваются регулирования переменных расходов; изменением процесса (процедуры) в результате перекомпоновки его элементов, что достигается путем регулирования постоянных расходов, относящихся к системе в целом.

3. Характеристика производственного процесса и процесса управления. Основные, обслуживающие и вспомогательные управленческие процессы.

Процессы следует различать управленческие и производственные. Управленческий процесс - совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы.

Производственный процесс представляет собой комплекс трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление товара заданного качества, количества, ассортимента и в установленные сроки. Каждый производственный процесс состоит из множества частичных процессов, в результате выполнения которых создаются отдельные составные части товара. Все частичные процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Под основными процессами понимаются такие, в результате которых изменяются форма или размеры предмета труда, его внутренние свойства, состояние поверхности, взаимное расположение составных частей. Например, получение заготовки, ее обработка, сборка готовых составных частей.

К вспомогательным относят такие процессы, которые непосредственно не соприкасаются с предметами труда, а призваны обеспечивать нормальное протекание основных процессов. Например, изготовление инструмента для собственных нужд, производство для своих нужд различных видов энергии, ремонт основных фондов, контроль качества предмета труда.

К обслуживающим относятся такие процессы, как внутризаводское транспортирование, складирование и т.п.

Аналогично производственным процессам на основные, вспомогательные и обслуживающие подразделяются управленческие процессы. Только здесь в качестве предмета труда выступает управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ. Если операция направлена на изменение любого параметра управленческого предмета труда, то этот процесс будет основным. К обслуживающим управленческим процессам относятся процессы по накоплению, контролю и передаче предмета труда. К вспомогательным - все те, которые создают нормальные условия для протекания основных и обслуживающих процессов: изготовление, приобретение или ремонт средств технического оснащения и т.п. Проектирование любых процессов осуществляется на основе анализа и разработки мер по углублению межпроизводственной, внутрипроизводственной, технологической и функциональной специализации. Факторами углубления любой формы специализации являются унификация, типизация и стандартизация операций, процедур, методов,

информации и других элементов систем управления. Организация производственного процесса в пространстве представляет собой способ сочетания заготовительных, обрабатывающих и сборочных производственных процессов на территории фирмы по переработке "входа" системы (фирмы) в ее "выход" с параметрами, заданными в бизнес-плане. Организация производственных процессов в пространстве реализуется в производственной структуре фирмы. Организация производственного процесса во времени представляет собой сочетание во времени основных (заготовительных, обрабатывающих и сборочных), вспомогательных и обслуживающих процессов по переработке "входа" системы (фирмы) в ее "выход"- готовый продукт. Важнейшим параметром организации производственного цикла во времени является производственный цикл изготовления деталей, составных частей изделия и изделия в целом от заготовительных до сборочных и испытательных операций. Длительность производственного цикла состоит из рабочего периода и времени перерывов.

Основными факторами сокращения длительности производственных процессов являются:

- упрощение кинематической схемы изделия, его конструкции, повышение уровня блочности для изделий крупносерийного и массового производства. "Простота конструкции - мерило ума конструктора";
- упрощение и совершенствование технологических процессов изготовления изделия;
- унификация и стандартизация составных частей изделия, его конструктивных элементов, элементов технологических процессов, оборудования, оснастки, организации производства;
- углубление поддетальной, технологической и функциональной специализации на основе унификации и увеличения программы выпуска изделий и его составных частей;
- сокращение удельного веса механически обрабатываемых деталей;
- анализ и соблюдение принципов рациональной организации производственных процессов: пропорциональности, параллельности, непрерывности, прямоочности, ритмичности и др.;
- механизация и автоматизация учета времени, контрольных и транспортно-складских операций;
- сокращение времени естественных процессов путем замены их соответствующими технологическими процессами;
- сокращение межоперационных перерывов;
- увеличение удельного веса технически обоснованных норм времени, норм обслуживания, норм расхода ресурсов. Стимулирование экономии времени и выполнения требований по качеству.

#### **1.14 Лекция 15-16 (4 часа)**

#### **Тема: Оперативное управление производством**

##### **1.14.1 Вопросы лекции**

1. Оперативное управление. Цели и задачи оперативного управления. Функции и принципы оперативного управления.
2. Организация оперативного управления производством. Взаимосвязь между оперативным управлением и функциональными службами.
3. Диспетчерская служба и ее место в системе оперативного управления. Задачи и функции диспетчерской службы.

##### **1.14.2 Краткое содержание вопросов**

1. Оперативное управление. Цели и задачи оперативного управления. Функции

и принципы оперативного управления.

В системе управления современным предприятием подсистема оперативного управления производством (ОУП) выделяется на основе единства задач оперативного обеспечения ритмичного производственного процесса при рациональном использовании ресурсов. Оперативным оно называется потому, что охватывает круг задач, решаемых по обеспечению функционирования производства в короткие планово-учетные периоды.

Управляемой системой в данном случае является производственный процесс по изготовлению и выпуску готовой продукции со всеми его элементами: средствами труда, а также самим трудом.

Система ОУП, как и всякая система, характеризуется целью, критериями достижения цели, функциями, обеспечивающими целенаправленную деятельность, структурой, т. е. составом элементов и их взаимодействием в процессе управления производственным процессом. Конечная цель ОУП в полном соответствии с системой целей предприятия - обеспечить выполнение в установленные сроки плана производства и поставки продукции согласно заданным объемам, номенклатуре и качеству при рациональном использовании материальных и трудовых ресурсов, всего производственного потенциала.

Часть функций оперативного управления, а именно: учет, контроль, анализ, регулирование производства, объединяют в одну комплексную функцию - диспетчирование. Оно реализуется соответствующими структурными подразделениями - на больших предприятиях едиными производственно-диспетчерскими отделами (ПДО) и диспетчерами цеховых бюро - планово-распределительных (ПРБ) или планово-диспетчерских (ПДБ) - с соответствующим распределением функций.

В современных условиях организация оперативно-производственной деятельности направлена на обеспечение слаженности и согласованности в работе всех звеньев предприятия по выпуску конкурентоспособной продукции заданного качества и объема, определяемыми договорами с заказчиками, при наилучшем использовании всех видов производственных ресурсов.

Оперативно-производственная деятельность ограничивается временными рамками краткосрочного периода планирования в интервале от одного дня до месяца.

В ходе организации оперативно-производственной деятельности предприятий должны решаться следующие задачи:

- обеспечение выполнения договоров с заказчиками;
- выпуск продукции в полном соответствии с требованиями по качеству, объему и срокам изготовления, установленными в договорах;
- оптимальное использование производственных мощностей предприятия;
- обеспечение минимальной длительности производственного цикла изделий;
- сокращение объемов незавершенного производства;
- равномерная во времени и пространстве загрузка рабочих мест;
- повышение эффективности производства.

Организация оперативно-производственной деятельности предприятия осуществляется посредством оперативного управления производством.

В основе оперативного управления производством лежат объективные соотношения, присущие производственному процессу и определяемые его структурой. В ходе оперативного управления осуществляется повседневное руководство процессом производства, и получают разработку вопросы оптимального использования производственных ресурсов предприятия.

Основная задача оперативного управления производством состоит в установлении и поддержании определенных количественных соотношений между отдельными частичными процессами изготовления продукции с целью обеспечения выполнения производственного задания в установленные сроки и с минимальными затратами материалов, труда, времени и денежных средств.

Для обеспечения рациональной организации оперативно-производственной деятельности предприятия система оперативного управления производством должна отвечать следующим требованиям:

- система оперативного управления производством должна быть гибкой и быстро реагировать на отклонения от запланированного хода производства;
- оперативные планы, разрабатываемые в рамках этой системы, должны быть научно обоснованы, при этом в основе технико-экономических расчетов должны лежать обоснованные нормы расходования производственных ресурсов;
- в основу обеспечения рациональной организации оперативно-производственной деятельности должен быть положен принцип полной преемственности разрабатываемых календарных планов;
- оперативность принимаемых решений.

2. Организация оперативного управления производством. Взаимосвязь между оперативным управлением и функциональными службами.

В системе управления современным предприятием подсистема оперативного управления производством (ОУП) выделяется на основе единства задач оперативного обеспечения ритмичного производственного процесса при рациональном использовании ресурсов. Оперативным оно называется потому, что охватывает круг задач, решаемых по обеспечению функционирования производства в короткие планово-учетные периоды.

Управляемой системой в данном случае является производственный процесс по изготовлению и выпуску готовой продукции со всеми его элементами: средствами труда, а также самим трудом.

Система ОУП, как и всякая система, характеризуется целью, критериями достижения цели, функциями, обеспечивающими целенаправленную деятельность, структурой, т. е. составом элементов и их взаимодействием в процессе управления производственным процессом. Конечная цель ОУП в полном соответствии с системой целей предприятия - обеспечить выполнение в установленные сроки плана производства и поставки продукции согласно заданным объемам, номенклатуре и качеству при рациональном использовании материальных и трудовых ресурсов, всего производственного потенциала.

В то же время надо отметить, что недостатки в организации производства можно лишь частично компенсировать усилиями в сфере оперативного управления. Даже весьма совершенная система ОУП не в состоянии обеспечить достижение поставленных целей при наличии серьезных дефектов в управляемом процессе.

Оперативное управление современным производством осуществляется посредством совокупности взаимосвязанных функций - планирования, организации, учета, контроля, анализа и регулирования. Последние четыре часто объединяются в функцию диспетчирования.

Построение системы оперативного управления производством определяется такими основными факторами: организационным типом производства; характером специализации предприятия; размером предприятия и его подразделений; уровнем развития кооперирования; степенью механизации и автоматизации производственных процессов и др.

Система ОУП играет роль главного приемника и источника информации для всех основных служб предприятия.

Действующие на предприятиях системы ОУП построены, как правило, по иерархическому принципу с распределением функций централизованного и децентрализованного управления по подразделениям заводского и цехового уровней. Собственно оперативное планирование производства как логическое продолжение технико-экономического планирования осуществляется планово-производственными службами предприятий и цехов.

3. Диспетчерская служба и ее место в системе оперативного управления. Задачи и функции диспетчерской службы.

Всей работой по оперативному управлению производством руководит производственно-диспетчерский отдел (ПДО). На небольших предприятиях все функции по планированию, включая и ОПП, осуществляются единым планово- производственным отделом (ППО). Производственно-диспетчерский отдел обычно подчиняется директору (генеральному директору) предприятия. На крупных предприятиях, где имеется должность начальника (директора) производства с правом заместителя генерального директора, ПДО подчиняется ему, а начальник ПДО является по положению первым заместителем начальника (директора) производства. На ПДО возлагается оперативное руководство ходом производственного процесса, согласованного с помощью оперативных календарных планов в пространстве и во времени. Отдел осуществляет непрерывный контроль за материальной и технической подготовкой производства, своевременной подачей заготовок, деталей, узлов, комплектованием заделов, выявляя возможные отклонения в ходе производства и принимая меры по их предупреждению. Кроме того, на него возлагается методическое руководство производственно-диспетчерскими бюро цехов.

В основе диспетчерской службы лежат принципы оперативности и профилактичности. Оперативность предполагает постоянное и непрерывное получение информации и оперативное вмешательство в ход производства. Однако между моментом возникновения ситуации и поступлением информации всегда проходит определенное время (иногда значительное). Поэтому очень важно, чтобы контроль и регулирование осуществлялись в темпе производственного процесса. Диспетчеризация должна носить профилактический, предупредительный характер. Она должна заранее выявлять все сбои и помехи в ходе производства и принимать немедленные меры к их устранению. Профилактичность, т. е. предупреждение отрицательных последствий и принятие мер по предупреждению сбоев в производстве, имеет первостепенное значение, поэтому это основная задача диспетчерской службы. Диспетчерский персонал должен быть наделен достаточными полномочиями, дающими возможность осуществлять текущее распорядительство и маневрирование имеющимися на производстве резервами (страховые запасы материалов, заделы заготовок и деталей, резервное оборудование и т. п.) и применять другие средства, необходимые для устранения перебоев и регулирования хода производства. Для обеспечения непрерывности и преемственности в оперативном руководстве производством должны быть организованы четкий порядок дежурств диспетчера, ответственная сдача и приемка смен. В зависимости от условий работы предприятий в практике организации диспетчерской службы применяется двойной режим дежурств диспетчеров: круглосуточный и посменный.

### **1.15 Лекция 17-18 (4 часа)**

#### **Тема: Эффективность менеджмента организации**

##### **1.15.1 Вопросы лекции**

1. Эффективность менеджмента. Уровень эффективности управляемого объекта.
2. Управленческий потенциал. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента.
3. Критерии и показатели эффективности менеджмента. Обобщающие и частные показатели.

##### **1.15.2 Краткое содержание вопросов**

1. Эффективность менеджмента. Уровень эффективности управляемого объекта.

Возрастание роли управления в условиях рыночной экономики в результате получения организацией экономической свободы и полной ответственности за свои результаты ведет к вовлечению в сферу управления дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных). Для собственника предприятия важно не только расходование ресурсов для управления, но и то, насколько управление дает стратегические преимущества предприятию на рынке, усиливает его конкурентоспособность, поддерживает общественную значимость предприятия. В условиях конкуренции руководители должны заботиться о производительности и эффективности. Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет свои специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления выступает уровень эффективности управляемого объекта. Проблема эффективности управления — составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

- управленческого потенциала, т. е. совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления. Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах;
- затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;
- характера управленческого труда;
- эффективности управления, т. е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей. Эффективность — это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т. е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, — это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве. Таким образом, эффективность управления — один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

- 1) результат управления не всегда заключается в прибыли;
- 2) такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат;
- 3) результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;
- 4) затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить

Управление в рыночной экономике предполагает экономическую свободу и полную ответственность за результаты труда, в сферу производства дополнительные трудовые, финансовые и материальные ресурсы. Для владельца важно создание командой управленцев стратегических преимуществ организации на рынке и усиления конкурентоспособности продукции предприятий.



Эффективность управления - это совокупная результативность работы всего трудового коллектива организации, системы мер, которые являются следствием отдельных усилий руководителя и специалистов

Эффективность управления включает три аспекта:

выяснения того, действительно полученный результат управления, а не действие других общественных компонентов, проявление саморегулятивных механизма самоуправляющихся объектов;

поиск источников результатов управления (профессионализм и талант управляющих, качество правовых документов и др.), с тем чтобы активнее его использовать в следующих управленческих циклах;

установления взаимозависимости, сопряженности между целями и задачами, представлениями и моделями, заложенными в управленческих решениях, и реально полученными результатами управления

Итоговая информация как характеристика результатов управления выступает предпосылкой и основой для сравнительного измерения затрат на управление и его результатов и получения соответствующих представлений о социальными реальными эффективностью управления.

Критерием эффективности управления является качество

Качество управления - это совокупность соответствия поведения системы управления конкретной ситуации, которая позволяет организации уверенно держаться при быстрых изменениях во внутренней и внешней средах

Качество управления зависит от статических и динамических характеристик системы управления, т.е. от ее построения и функционирования. Поэтому все характеристики структур, процесса и методов управления, кадровой работы и другие в целом определяют качество управления.

Анализ эффективности управления общественным производствам слишком сложной проблемой. Объективная оценка эффективности управления дает возможность сравнить различные варианты организации управления, дать им оценку, наметить пути совершенствования, повысить ответственность руководителей и специалистов за результаты.

2. Управленческий потенциал. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента.

На эффективность управления влияют различные факторы, среди которых определяем: умственные и физические возможности человека, его способности осуществлять управленческую деятельность; средства производства, с помощью которых человек, коллектив, общество производит все необходимое для жизни, то есть усиливает умственные и физические способности человека; социальные условия, которые способствуют раскрытию творческих способностей отдельного работника и коллектива в целом; совокупное влияние предыдущих факторов, усиленных их интеграцией.

В управленческой деятельности большую роль играет человеческий интеллект, использования вычислительных систем, информационное обеспечение труда руководителей и специалистов. Специфика современных систем, объектов и субъектов управления состоит в приумножении творческих способностей человека за счет интеграции науки, техники и производства. Большое значение имеют профессиональный уровень руководителя, его творческие способности, уровень формализации накопленного опыта, способность быстро принимать и реализовывать управленческие решения.

Значительное влияние на эффективность управления осуществляют такие факторы как, участие в управленческой деятельности коллектива, улучшения качественного состава работников управления, научная организация труда и др. На эффективность управления влияет и во многих случаях вызывает трудности - иерархичность. Иерархичность иногда приводит к тому, что факторы, которые существенно влияют на

результаты производственно-хозяйственной деятельности остаются за пределами компетенции органа, который непосредственно управляет данным объектом (например, несвоевременные поставки по вине поставщиков, недостатки в сбалансированности производства и потребления по вине высших органов негативно влияют на эффективность управления).

Существуют факторы, которые непосредственно не зависят от деятельности органов хозяйственного управления различного уровня, но оказывают существенное влияние на конечные результаты производства. К ним относятся почвенно-климатические условия, соотношение цен на рынке, механизм налогообложения, мотивация труда работающих, а также действующая система управления экономикой страны и др.

3. Критерии и показатели эффективности менеджмента. Обобщающие и частные показатели.

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

Показатели прибыли и рентабельности наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности, соответственно и эффективность управления. При этом следует исключить влияние на прибыль факторов, не связанных с деятельностью данного хозяйственного звена. Обобщающие показатели отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом, но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами. Для этого используются частные показатели. Так, для оценки повышения эффективности использования трудовых ресурсов применяется показатель темпа роста производительности труда, повышение эффективности использования материальных ресурсов характеризуется показателями материалоемкости продукции, а эффективность использования основных фондов — показателем фондоотдачи.

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

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

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

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

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

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Практическое занятие № 1 (1 час).**

**Тема: «Теоретические основы управления»**

#### **2.1.1 Задание для работы:**

1. Управление в системе понятий рыночной экономики. Особенности современного управления.
2. Понятие, цели и задачи управления. Характерные черты и стадии управления. Функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль.
3. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Субъект и объект управления. Взаимосвязь понятий и категорий управления.
4. Понятие и общая характеристика законности. Основные принципы и гарантии законности.

#### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

#### **2.1.3 Результаты и выводы:**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

### **2.2 Практическое занятие №2 (1 час)**

**Тема: «Развитие управления в прошлом и настоящем»**

#### **2.2.1 Задание для работы**

1. Эволюция управленческой мысли. Условия и предпосылки возникновения управления.
2. Школа научного управления. Фредерик Тейлор, Генри Форд.
3. Классическая школа управления. А. Файоль, Д. Муни, Л. Урвин.
4. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Мери Фоллет, Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу.

#### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель

уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### **2.2.3 Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **2.3 Практическое занятие №3 (1 час)**

**Тема: «Практика и искусство управления за рубежом»**

### **2.3.1.Задание для работы**

1. «Экономическое чудо XX века» - немецкая модель управления. Создание социальной рыночной экономики. Роль государственного управления в экономике. «Управление по результатам». «Совет мудрецов».

2. Американский менеджмент.

3. Японский менеджмент. Принцип «человеческого потенциала». Система пожизненного найма. Система оплаты и продвижения «по старшинству». Методы японского искусства управления. Обучение и подготовка кадров.

### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### **2.3.3 Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **2.4 Практическое занятие №4 (1 час)**

**Тема: «Особенности управления в России»**

### **2.4.1.Задание для работы**

1. Развитие управленческой теории в России.

2. Состояние и проблемы управления в современной России. Понимание сущности менеджмента российскими руководителями.

3. Основные задачи управления в России.

4. Основное понятие коррупции. Формы коррупции в России. Последствия коррупции. Борьба с коррупцией.

### **2.4.2.Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

#### **2.4.3. Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

### **2.5 Практическое занятие №5 (1 час)**

**Тема: «Организация как объект современного менеджмента»**

#### **2.5.1. Задание для работы**

1. Понятие и сущность организации.
2. Понятие и сущность внешней среды организации. Характеристика внешней среды. Взаимосвязанность факторов.
3. Среда косвенного воздействия и прямого воздействия на организацию.
4. Содержание внутренней среды организации.

#### **2.5.2. Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

#### **2.5.3. Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

### **2.6 Практическое занятие №6 (1 час)**

**Тема: «Механизмы управления»**

#### **2.6.1. Задание для работы**

1. Средства и методы управления, понятие и классификация.
2. Экономический механизм управления. Планирование. Экономический анализ. Экономическое стимулирование.
3. Организационно – распорядительный механизм управления. Распорядительные, организационно – стабилизирующие, дисциплинирующие механизмы. Регламентирование. Нормирование. Инструктирование.
4. Социально – психологический механизм управления.

### **2.6.2.Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### **2.6.3.Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **2.7 Практическое занятие №7 (1 час)**

**Тема: «Система информационного обеспечения и коммуникации в менеджменте»**

### **2.7.1 Задания для работы**

1. Сущность информации и ее роль в управлении. Количественная и смысловая сторона информации. Классификация информации по различным признакам. Содержание информации. Требования к информации.

2. Уровни информационного обеспечения менеджмента. Типы информации. Внутрифирменная система информации.

3. Понятие и сущность коммуникации. Процесс коммуникации. Преграды в коммуникациях. Совершенствование системы коммуникаций в организациях.

### **2.7.2 Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### **2.7.3 Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **2.8 Практическое занятие №8 (1 час)**

**Тема: «Принятие управленческого решения»**

### **2.8.1.Задание для работы**

1. Понятие и сущность управленческого решения. Требования, предъявляемые к

управленческим решениям.

2. Классификация управленческих решений по субъекту управления, по степени влияния на будущее организации, по степени обязательности, по способу принятия, по широте охвата, по сфере реализации.

3. Технология принятия решения: понятие и сущность. Последовательность этапов процесса принятия управленческих решений.

4. Способы и методы реализации решений. Требования, предъявляемые к методам реализации решений. Факторы, обуславливающие реализацию решений (организационные, материальные и личные). Модели принятия решений.

### **2.8.2.Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### **2.8.3.Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **2.9 Практическое занятие №9 (1 час)**

### **Тема: «Мотивация персонала»**

#### **2.9.1 Задания для работы**

1. Мотивация и её виды. Задачи мотивации. Материальное и моральное стимулирование.

2. Содержательные теории мотивации. Теории мотивации А. Маслоу, Д. Мак Клелланда, Ф. Герцберга.

3. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости Дж. Адамса. Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.

#### **2.9.2 Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

#### **2.9.3 Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение

анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **2.10 Практическое занятие №10 (1 час)**

**Тема: «Коллектив и его особенности»**

### **2.10.1 Задание для работы**

1. Понятие коллектива. Признаки коллектива. Виды коллективов. Формальное и неформальное коллективы.

2. Психологическая характеристика коллектива. Психологический климат в коллективе. Социальная и психологическая совместимость, сплоченность. Социальная и психологическая структура коллектива. Свойства коллектива.

3. Пути формирования коллектива. Условия формирования коллектива. Этапы формирования коллектива. Факторы, влияющие на эффективность работы коллектива.

### **2.10.2 Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### **2.10.3 Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **2.11 Практическое занятие № 11 (1 час)**

**Тема: «Власть и лидерство в менеджменте. Стили управления»**

### **2.11.1 Задание для работы**

1. Понятие власти. Формальная и реальная власть. Источники власти. Виды власти. Авторитет.

2. Лидерство. Формальный и неформальный лидер. Лидерские качества.

3. Руководитель и лидер. Качества современного руководителя. Отличия руководителя от лидера.

4. Понятие стиля руководства и его взаимосвязь с методами управления. Авторитарный, демократический и либеральный стили управления. Характеристика стилей, их особенности и преимущества.

5. Имидж руководителя, искусство и техника формирования имиджа.

6. Деловой этикет. Профессиональная этика. Деловые отношения.

### **2.11.2 Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их



обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### **2.11.3 Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **2.12 Практическое занятие №12 (1 час)**

### **Тема: «Управление конфликтами»**

#### **2.12.1 Задание для работы**

1. Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Типы конфликтных личностей.
2. Конфликт как развивающийся процесс. Конфликтная ситуация, инцидент, кризис.
3. Позитивные функции конфликтов. Формы разрешения конфликтов.
4. Стресс и его виды. Модель стрессовой ситуации. Управление стрессом.

#### **2.12.2 Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### **2.12.3 Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **2.13 Практическое занятие №13 (1 час)**

### **Тема: «Производство как система»**

#### **2.13.1 Задание для работы**

1. Цели и задачи управления производством.
2. Производство как система. Компоненты производственной системы: ресурсы, производственный процесс, продукция. Регулирование производственной системы.
3. Характеристика производственного процесса и процесса управления. Основные, обслуживающие и вспомогательные управленческие процессы.

#### **2.13.2 Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### **2.13.3 Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **2.14 Практическое занятие №14 (1 час)**

**Тема: «Оперативное управление производством»**

### **2.14.1 Задание для работы**

1. Оперативное управление. Цели и задачи оперативного управления. Функции и принципы оперативного управления.

2. Организация оперативного управления производством. Взаимосвязь между оперативным управлением и функциональными службами.

3. Диспетчерская служба и ее место в системе оперативного управления. Задачи и функции диспетчерской службы

### **2.14.2 Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### **2.14.3 Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **2.15 Практическое занятие №15 (2 часа)**

**Тема: «Эффективность менеджмента организации»**

### **2.15.1 Задание для работы**

1. Эффективность менеджмента. Уровень эффективности управляемого объекта.

2. Управленческий потенциал. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента.

3. Критерии и показатели эффективности менеджмента. Обобщающие и частные показатели.

#### **2.15.2 Краткое описание проводимого занятия**

Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.

Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.

Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

#### **2.15.3 Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

Разработал(и):

Е.В. Ергош