

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Менеджмент**

Направление подготовки (специальность) **Экономика**  
Профиль образовательной программы **Финансы и кредит**  
Форма обучения **очная**

## Содержание

<b>1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ</b>	<b>3</b>
Лекция 1: Теоретические основы управления	3
Лекция 4: Проблемы управления в России	9
Лекция 5: Организация как объект современного менеджмента	14
Лекция 7: Система информационного обеспечения и коммуникаций в менеджменте	27
Лекция 9: Мотивация персонала	32
Лекция 11: Власть и лидерство в менеджменте. Стили управления	40
Лекция 13: Производство как система	51
Лекция 14: Оперативное управление производством	55
<b>2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ</b>	<b>60</b>
Практическое занятие 2 (ПЗ-2) Развитие управления в прошлом и настоящем	60
Практическое занятие 3 (ПЗ-3) Практика и искусство управления за рубежом	60
Практическое занятие 4 (ПЗ-4) Проблемы управления в России	61
Практическое занятие 6 (ПЗ-6) Механизмы управления	62
Практическое занятие 8(ПЗ-8) Принятие управленческого решения	62
Практическое занятие 10 (ПЗ-10) Коллектив и его особенности	63
Практическое занятие 11 (ПЗ-11) Власть и лидерство в менеджменте. Стили управления	64
Практическое занятие 12(ПЗ-12) Управление конфликтами	64
Практическое занятие 14 (ПЗ-14) Оперативное управление производством	65
Практическое занятие 15(ПЗ-15) Эффективность менеджмента организаций	66

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## Лекция 1: Теоретические основы управления. (1 час)

### 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. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Особенности современного менеджмента.
4. Понятие, сущность, цели, задачи менеджмента.
5. Основные функции менеджмента

### 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).

Об управленческом взаимодействии можно говорить как о реально существующем только в случае, если объект управления выполняет команды субъекта управления. Соответственно, только тогда можно говорить о том, что осуществляется управление. Для того чтобы это выполнялось, необходимо, во-первых, наличие у субъекта управления потребности и возможности управлять объектом управления, вырабатывая для этого соответствующие управленческие команды, и, во-вторых, наличие у объекта управления готовности и возможности эти команды выполнять. Данные условия являются необходимыми и достаточными для того, чтобы субъект управления осуществлял управление объектом управления. Часто условия осуществления управления сводятся только к условиям осуществления управленческой деятельности субъектом управления. Такой подход в силу

того, что вместо диалектического единства субъекта и объекта управления рассматривает- ся одностороннее воздействие субъекта управления на объект, приводит к неверным вы- водам по поводу сущности и природы возможности осуществления управления. Подмена диалектической взаимосвязи субъекта и объекта управления их субординационным рас- положением и, как следствие этого, только функциональный взгляд на управление остав- ляют за пределами границ рассмотрения движущее начало управления. Этим началом яв- ляется противоречие между управляющим и управляемым субъектами, порождающее, с одной стороны, необходимость управления, и разрешаемое, с другой стороны, в процессе осуществления управления. Поэтому, сколько бы полно ни учитывались возможности и готовность объекта управления выполнять управленческие команды, в том случае, если они рассматриваются только как основа для поиска и выработки наиболее эффективных управленческих действий, оценка возможностей осуществления управления будет но- сить односторонний характер, а следовательно, она будет неадекватной действительным возможностям осуществления управления. То есть, говоря иначе, смотреть на управление с позиций субъекта управления, того, как он воздействует на объект управления, неверно. Нужно смотреть с позиций взаимодействия субъекта и объекта управления.

Когда реализуется управленческое взаимодействие, можно говорить, что между двумя субъектами существует управленческая связь, суть которой состоит в том, что один из них заинтересован в определенного вида функционировании второго и генерирует управленческие команды, задающие желательное для него поведение этого второго субъекта, а второй в силу определенных причин ведет себя соответственно управленческим командам первого.

Для того чтобы между двумя субъектами существовала управленческая связь и соответст- венно осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между этими субъектами существовали отношения управления. Суть данных отношений состоит в том, что они являются основой возможности осуществления управления, так как именно они задают возможность вырабатывать управленческие команды и готовность эти команды выполнять.

Отношения управления не являются изначальными отношениями, а базируются на более глубинных отношениях, таких, как экономические либо морально-этические отно- шения. Можно выделить несколько различных видов отношений управления в зависи- мости от того, какие изначальные отношения преимущественно лежат в их основе. Естест- венно, в реальной практике отношения управления имеют комплексный характер, однако применительно к определенным уровням и объектам управления наблюдается доминиро- вание отдельных видов отношений управления. Наблюдается также и смена во времени взаимных позиций отношений управления различных видов.

В хозяйственной системе наиболее распространены отношения управления, базирующие- ся на экономических отношениях. Для управления наиболее принципиальными являются два типа отношений: отношения, возникающие при разделении и кооперации труда в про- цессе 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 кате- горий управления.**

Требуемые для эффективного управления организацией навыки и умения необ- ходимы не только профессиональной группе людей, которых называют менеджерами. Каждый индивид управляет собственной жизнью, и в этом смысле все мы являемся ме- неджерами. 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: Когда индивид начинает «управлять» своей работой, он принимает на себя ответственность за ее цель, исполнение и результат, что требует от него высшего напряжения всех человеческих способностей и использования прошлого опыта как в смысле перспективы (по отношению к тому, что произойдет), рефлексии (по отношению к тому, что происходит), так и ретроспективы (по отношению к тому, что произошло). Таким образом, менеджмент — это выражение человеческой силы, возможность активно формировать и управлять миром, а не просто реакция на его проявления.

К. Хэйлс отмечает, что «всеобщий человеческий процесс» включает в себя пять отдельных, но взаимосвязанных элементов: решение о постановке цели и планирование деятельности по ее достижению, распределение времени и действий, необходимых для решения задачи, мотивация или побуждение к действиям, координация отдельных, но взаимосвязанных действий и осуществление контроля над тем, что сделано, чтобы убедиться, что результаты соответствуют намеченным планам. К. Хэйлс считает, что менеджмент - обязательный компонент большинства видов производственной деятельности человека.

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 обусловливал 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.

Менеджмент как всеобщая человеческая деятельность предполагает принятие индивидом ответственности за свою деятельность и сознательные усилия, направленные на достижение определенного результата.

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. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Особенности современного менеджмента.**

Во времена перехода отечественной экономики от административно-командного к рыночному методу хозяйствования появился и повсеместно вошел в нашу жизнь новый термин - «менеджмент». В настоящее время это понятие используется как идентичное понятию «управление». Эти понятия действительно являются родственными, однако имеются и некоторые отличия. Чтобы определить, в чем они состоят, следует более подробно рассмотреть происхождение слова «менеджмент» и трактовку его смысла различными авторами и источниками.

Английское слово «менеджмент» происходит от латинского слова «манус» - рука. Первично термин использовался для управления животными и означал искусство управлять лошадьми. Позже он был перенесен в сферу трудовой деятельности и стал обозначать область науки и практики управления людьми и организациями. Словарь иностранных слов определяет менеджмент как управление производством и совокупность принци-

пов, методов, средств и форм управления производством. В толковом словаре русского языка С. И. Ожегов и Н. Ю. Шведова рассматривают менеджмент как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами. Оксфордский словарь английского языка определяет менеджмент как способ, манеру общения с людьми; власть и искусство управления; особого рода умения и административные навыки; орган управления, административную единицу.

Таким образом, можно отметить, что содержание понятия «менеджмент» многоаспектно. Его можно рассматривать с различных точек зрения.

**Менеджмент как функция.** Выделение менеджмента в отдельную функцию связано с промышленной революцией и зарождением капитализма. В это время происходит отделение управленаческого труда от непосредственного выполнения работы, а также отделение его от собственности и зарождение класса профессиональных управляющих – менеджеров. Менеджмент как функция связан с выполнением определенных управленаческих действий – функций. По А. Файолю классически можно выделить пять таких функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»

**Менеджмент как процесс.** Менеджмент рассматривается как процесс, то есть как серия непрерывных взаимосвязанных действий, каждое из которых само по себе является процессом. То есть в соответствии с данным аспектом менеджмент предстает перед нами как динамично развивающееся явление, целью которого является решение задач организации, эффективное удовлетворение нужд потребителей.

**Менеджмент – это люди, управляющие организацией,** то есть определенная категория людей – профессиональных управляющих. Менеджмент как универсальная деятельность менеджера в различной степени обособлен от других видов деятельности в организации. Однако отделение управляющих от других работников не является постоянных и неизменным. В работах современных исследователей значительное внимание уделяется необходимости устранения некоторых аспектов иерархии менеджмента. Некоторые учёные придерживаются точки зрения о том, что обособление функции управления – неизбежное следствие роста крупных организаций. В тоже время А. Файоль указывал: «Менеджмент... не является ни исключительной привилегией, ни определенной ответственностью главы или руководящего звена компании; это деятельность распределенная, как и прочие виды деятельности, между руководством компании и ее сотрудниками». Поэтому наиболее универсальным является следующее определение. Менеджер – это индивид, выполняющий работу с помощью других людей.

**Менеджмент – это аппарат управления.** Аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием ее менеджмента. Аппарат управления придает организации целостность, позволяет устанавливать взаимосвязи между ее отдельными структурными элементами, координировать соответствующим образом их деятельность и эффективно достигать поставленных целей.

**Менеджмент как наука и искусство управления.** Выделение менеджмента в самостоятельную область деятельности произошло только в конце 19-го века. Менеджмент как наука имеет свой специфический предмет, методологию, методы и подходы к изучению и решению проблем. В начале 20-го века были сформулированы и получили практическое применение основные концепции менеджмента как науки управления: научного управления, административного управления, управления с позиций человеческих отношений, управления с позиции поведенческих наук, количественный подход.

Понимание менеджмента как искусства связано с тем, что организации – это сложные социально-технические системы, которые испытывают на себе влияние многочисленных (а часто мало предсказуемых) факторов внешней и внутренней среды организации. Это требует от людей, основу деятельности которых составляет решение управленаческих задач, не только научного подхода, но и искусства его применения в различных ситуациях.

Подводя итог всему сказанному, можно отметить что «управление» по сравнению с «менеджментом» более широкое понятие, так как может быть использовано в отношении биологических и технических систем. Менеджмент – это профессионально осуществляющее управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на получение прибыли путем рационального использования ресурсов. В соответствии с международными стандартами ISO 9000:2000 менеджмент понимается как скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией.

#### **4. 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.

Социально-психологические аспекты характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения\* поставленных целей. Сюда относится система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также социальная функция, в которой отражаются культура общества, его традиции, ценности и обычай.

Правовой аспект менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство. Важнейшее значение имеют положения торгового права по вопросам создания фирм, заключения контрактов, промышленной собственности, а также государственное регулирование бизнеса, включающее антитрестовское законодательство, налоговую политику, торгово-политические средства и др.

Организационно-технический аспект менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей, мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

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

- Стратегическое управление включает:
    - выработку цели менеджмента;
    - прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов;
    - перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели.
  - Оперативное управление включает деятельность по реализации вышеуказанных мер, которая подразделяется на:
    - организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов; руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры.
    - Контроль включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.
- Эффективный менеджмент предполагает единство всех видов и стадий процесса управления как единство экономического, организационно-технического и социально-психологического аспектов управления.

#### **5.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.

### **Планирование**

Для стратегического планирования характерны следующие положения.

1. Небольшой плановый отдел (менее 6 человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях.
2. Возраст функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывается менее десяти лет.
3. Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.
4. Годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом.
5. В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

### **Организация**

Организовать - значит создать некую структуру. Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
2. Делегирование полномочий.

### **Мотивация**

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

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

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

### **Контроль**

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

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

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

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

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

## **Лекция 4 : Проблемы управления в России (1 час)**

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.

Краткое содержание вопросов

**1.Развитие управленческой теории в России. Особенности российского менеджмента.**

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.

В России идея рационализма представлена школой научной организации труда и управления П. Кержинцева и А. Гастева. Исследования этой школы имели и большое практическое значение: ее представителями были разработаны нормативные документы памятки, правила, широко внедрявшиеся в то время на предприятиях и в учреждениях.

После революции 1917 г. управленческая мысль в России основывалась на идеологических постулатах экономической теории К. Маркса, в трудовой теории стоимости которого роль человека в производстве рассматривалась лишь сквозь призму его функции — конкретного труда, из меряемого затратами рабочего времени. Главной задачей управления считалось достижение экономии общественного труда.

В развитии советской управленческой мысли исследователи выделяют четыре периода: 20-е, 30—50-е, 60—70-е и 80-е гг. XX в.

Самым плодотворным был первый период, когда еще допускались определенная самостоятельность исследований и свобода творчества. В эти годы среди ученых достаточно четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-техническая и социальная. Среди представителей первого этапа можно назвать А. А. Богданова-Малиновского с концепцией организационного управления; О. Е. Ерманского с концепцией «физиологического оптимума»; А.К.Гастева с концепцией узкой базы; Е. Ф. Розмировича с «производственной трактовкой» управленческих процессов. Все они представляли организационно-техническую концепцию, в которой производственный процесс воспринимался больше как чисто технический, состоящий из совокупности распорядительных, планирующих, надзорных, контролирующих, регулятивных действий.

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 насилия и 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.

Менеджер должен обладать необходимыми качествами для успешного руководства коллективом. В числе таких качеств: высокий профессионализм, предпримчивость, целеустремленность.

Развитие научной управленческой мысли, возникшей на рубеже XIX—XX вв., продолжается до настоящего времени. За истекший период сформировались отдельные научные направления, которые привнесли в практику менеджмента много нового. Данное обстоятельство, в конечном счете, позволило повысить эффективность системы организации и управления производством. Богатый опыт стран с развитой рыночной экономикой, обеспечивающей высокую эффективность производства и реализации продукции, это подтверждает.

Понимание сущности менеджмента российскими руководителями. Руководители, прошедшие старую, советскую, школу жизни зачастую не видят разницы между управлением и менеджментом. Называя себя по-новому — менеджерами, они используют на практике

старые методы управления, не имеющие ничего общего с менеджментом. «Менеджмент» определяют только как управление или планирование, или ведение бизнеса. Однако если менеджер не может правильно и полно определить менеджмент, есть опасения, что и в практической деятельности некоторые важные направления будут им упущены.

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.

Небезынтересно сравнить советского руководителя и менеджера. Внешне принципы, функции и понятия управления в социалистической экономике и менеджменте похожи. Однако основное различие состоит в подчинении руководителя советского предприятия административно-хозяйственной системе, порой в ущерб эффективности производства и удовлетворению потребностей людей. Это ведет к ограничению инициативы производителя продукции, выполнению плана любой ценой, отсутствию заинтересованности в результатах труда. Для руководителя социалистического предприятия основные лимитирующие показатели — ограничения ресурсов (материальных, трудовых, финансовых). Для менеджера же основным лимитирующим показателем в работе является спрос на продукцию его предприятия.

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.**

В рамках целей формулируются задачи менеджмента, необходимые для их достижения. Задачами менеджмента как науки являются разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и методов, обеспечивающих устойчивую, надежную, перспективную и эффективную работу коллектива или же индивидуума, путем выпуска конкурентоспособного товара.

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.

Если обратиться к практической стороне проблемы, то в процессе управления предприятиями необходимо эффективное решение комплекса задач, основные виды которых в общем случае могут быть определены следующим образом:

- управление финансами;
- управление производством;
- управление сбытом и снабжением;
- управление внутренними службами;
- управление кадрами.

В зависимости от особенностей и масштаба предприятия каждый из выделенных видов может включать в себя значительное число отдельных задач. В принципе подобные задачи возникают и при управлении малым предприятием, однако их реальный объем позволяет обеспечить удовлетворительное решение традиционными средствами бухгалтерского учета.

Напомним, кстати, что в общем случае на предприятии можно выделить как минимум три вида учета:

- оперативный учет – обеспечивает сбор первичной информации и является основным поставщиком данных для остальных видов учета;
- управленческий учет – направлен на получение информации для детального анализа деятельности предприятия, прогнозирования и принятия решений;
- бухгалтерский учет – обеспечивает получение необходимой бухгалтерской отчетности;

Особенностью решения задач управления на средних и крупных предприятиях является необходимость использования в качестве одной из основ для принятия решений данных управленческого учета.

Управленческий учет представляет собой систему сбора, обработки и предоставления информации высшему менеджменту для принятия последним различных управленческих решений. В этом его главное отличие от традиционного финансового (бухгалтерского) учета, ориентированного главным образом на внешних пользователей – кредиторов, акционеров, фискальные органы. Существующая система бухгалтерской отчетности все в меньшей степени отвечает современным требованиям к полноте, достоверности, оперативности информации, необходимой руководству предприятия. Управленческий учет является информационным инструментом контроллинга – концепции управления деятельностью предприятия путем реализации следующей циклической последовательности действий: оценка текущего состояния - принятие управленческих решений – составление плана реализации принятых решений – контроль реализации плана – анализ нового текущего состояния (сравните с «петлей управления», рассмотренной выше).

## **Лекция 5 : Организация как объект современного менеджмента (1 час)**

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.

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 об-

щества 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.

Учитывая особое положение унитарного предприятия как субъекта права хозяйственного ведения, которое заключается в том, что, с одной стороны, учредитель сохраняет право собственности на имущество, принадлежащее предприятию, а с другой, такое предприятие должно быть полноценным участником гражданского оборота, законодательство устанавливает исчерпывающий перечень правомочий собственника в отношении предприятия и закрепленного за ним имущества.

Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления (казенное предприятие), как новая организационно-правовая форма юридического лица, появилось в нашем законодательстве в 1994 г. В соответствии со ст. 115 ГК РФ, на базе имущества, находящегося в федеральной собственности, по решению Правительства России может быть образовано унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления. Кроме того, казенное предприятие может быть образовано путем реорганизации действующего федерального государственного предприятия. Казенное предприятие не может быть образовано путем ликвидации государственного.

Производственные кооперативы.

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.

Члены кооператива несут дополнительную ответственность по его долгам в размерах и порядке, предусмотренных законом о производственных кооперативах и уставом.

Членство в кооперативе возможно как для юридических, так и для физических лиц, не участвующих непосредственно в его деятельности, но осуществляющих определенные имущественные вклады (и соответственно получающих на них известный доход).

Учредительным документом кооператива является устав, утверждаемый общим собранием его членов. ГК РФ предусматривает минимальное число членов кооператива — не менее 5. В крупных кооперативах (более 50 человек) может создаваться наблюдательный совет, контролирующий деятельность исполнительных органов кооператива (правления, председателя).

### **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.

Существуют открытые и закрытые акционерные общества. Акционерное общество открытого типа распределяет свои акции среди неопределенного круга лиц. Оно вправе проводить открытую подписку на акции и их свободную продажу на условиях, предусмотренных законом и иными правовыми актами. Число участников такого общества не ограничено. Акционерное общество закрытого типа распределяет акции только среди учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, то есть характеризуется в принципе постоянным составом участников. Оно не вправе проводить открытую подписку на акции или другим образом предлагать их для приобретения иным лицам.

Одной из важных форм контроля акционеров за деятельностью исполнительных органов (директоров) акционерного общества является принцип публичного ведения дел. Он означает необходимость периодической публикации для всеобщего сведения годового Отчета, бухгалтерского баланса, счета прибылей и убытков. Указанные сведения не могут составлять коммерческую тайну, что также отличает эту форму от других.

**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 собственность 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.

Проблема взаимоотношения организации и среды в науке стала рассматриваться впервые в работах А. Богданова и Л. фон Берталанфи в первой половине XX века.<sup>1</sup> Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано только в 60-е годы в условиях усиления динамизма ее факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Это послужило отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, с позиций которого любая организация стала рассматриваться как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Дальнейшее развитие данной концепции привело к возникновению ситуационного подхода, согласно ему выбор метода управления зависит от конкретной ситуации, характеризуемой в значительной мере определенными внешними переменными.

Первоначальная внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, неподконтрольные руководству. В настоящее время приоритетной является точка зрения о том, что для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях любая организация должна не только приспосабливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности. Это положение легло в основу стратегического управления, используемого передовыми фирмами в условиях высокой неопределенности внешней среды. Первоначальным этапом и информационной основой стратегического управления является исследование внешней среды фирмы, то есть системный сбор и анализ информации о ней.

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 стратегиче-

ского 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 не-предвиденных 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.

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

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

Для того чтобы оценить необходимость проведения тщательного анализа внешнего окружения организации необходимо также рассмотреть характеристики внешней среды, которые оказывают непосредственное воздействие на сложность его осуществления. Во-первых, к числу данных характеристик относится взаимосвязанность факторов внешней среды. Под ней понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Факт взаимосвязанности является значимым уже не только для рынков страны или региона, но и для мирового рынка. Данная взаимозависимость превратила среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы по отдельности, изолированно друг от друга. Специалисты даже не так давно ввели понятие «хаотичных изменений» для описания внешней среды, которая характеризуется еще более быстрыми темпами изменений и более сильной взаимосвязанностью.

Во-вторых, можно отметить такую характеристику как сложность внешней среды. Это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора. Если говорить о числе внешних факторов, на которые предприятие реагирует, 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. Организации, работающие в несложной среде, обладают одним преимуществом: им приходится иметь дело всего лишь с несколькими категориями данных, необходимых для принятия управленческих решений. В силу этого в менее сложном окружении нужна и менее сложная организационная структура, но так как разные организации функционируют в разных средах, ситуационный подход определяет, что не существует и наилучшей организационной структуры. В-третьих, нужно выделить подвижность среды. Под ней понимается скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи отмечают такую тенденцию, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей все время скоростью. Однако притом, что эта динамика является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, в результате исследований обнаружилось, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в других отраслях. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают строительную, пищевую промышленность, производство тары и упаковочных материалов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью внешней среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или же регионам страны или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижного внешнего окружения, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные управленческие решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом. В-четвертых, существует еще такая характеристика внешней среды как неопределенность. Она является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности заметно снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения в области управления. Все эти характеристики внешней среды организации говорят о высокой динамике и вариантом 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 изменились 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 наложено 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 не-медленного 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.

*Подвижность среды* - это скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде организации. В некоторых отраслях, например, в фармацевтической, электронной, химической, космической и др. изменения происходят относительно быстро. В других отраслях процессы изменения среды более замедленные.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т. п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние этой компоненты влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может считать желательным увеличение запасов поставляемых организацией ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать заем, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правитель-

ство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и учетную ставку, устанавливаемую ЦБ. Этот банк изменяет условия получения кредита и повышает (снижает) ставки процента, а также долю обязательных резервов для коммерческих банков. Подобным образом, снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать стимулированию бизнеса.

Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Вышеуказанные факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как деятельность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить такие базовые характеристики политической подсистемы, как то: какая политическая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть в свои руки.

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для организаций особое значение. Один из них – настроение местной администрации, законодательных органов всех уровней и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов фирм, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, законодательство по защите прав потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы и т. п.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющие рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение валюты, вывозимой в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа. Также необходимо заметить, что воздействие этой компоненты макроокружения не носит строго однодиапазонный характер, то есть влияние политики на организацию. Происходит и взаимодействие с государством. Оно может быть эффективным только в том случае, если будет пересечение их интересов и целей. С точки зрения руководителя государство

должно создавать условия, в которых можно эффективно достигать своих целей: условия инвестирования, правовая определенность и т. д. А с точки зрения политики руководитель организации призван обеспечить реализацию целей и интересов более высокого порядка, то есть обеспечение экономического роста, снижение безработицы и других крупных общественно-значимых проблем.<sup>1</sup> Взаимодействие же организации с региональными и муниципальными органами власти происходит во время регистрации фирмы, сертификации, регистрации товарных знаков, стандартизации, экологического контроля.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычай и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемещению места жительства и т. п. Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения. Социальная компонента представляет социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность организации. Эта составляющая влияет на уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынка сбыта продукции и т. д. Также она определяет параметры регионального рынка труда, от которого зависит месторасположение предприятия.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опаздывая с модернизацией, они теряют долю своего рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности. Анализ технологической внешней среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение компьютеров в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Не все организации подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса, однако, руководство обязательно должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к созданию «футурошока» (разрушительный процесс, возникающий из-за воздействия слишком больших перемен за слишком короткое время), который может привести к разрушению организацию.

Также выделяются в особую группу природно-географические факторы, связанные с климатическими условиями, запасами природных ресурсов и энергетической обстановкой.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента.

Во-первых, это то, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного

взаимовлияния. Изменение в одной из компонент обязательно приводит к тому, что происходят изменения и в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других составляющих макроокружения.

Во-вторых, это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т. п. Например, считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- Анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
- Участие в профессиональных конференциях;
- Анализ опыта деятельности организации;
- Изучение мнения сотрудников организации;
- Проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком состоянии они находятся на данный момент времени. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных фактов и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект только в том случае, если она поддерживается высшим руководством и дает ему необходимую информацию, если она тесно связана с системой планирования в организации и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этой системе, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценивать эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

- а) Поставщики. Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала.
- б) Трудовые ресурсы. Без нужных специалистовной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.
- в) Законы государства. Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.

г) Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации. В рыночной экономике действует принцип: "Потребитель - король рынка".

д) Конкуренты. Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций. Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию. К числу элементов микроокружения относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктура (рис.5).

Само выживание и существование организации зависит от ее способности находить потребителей результатов ее деятельности и удовлетворять ее запросы. Потребители могут сильно различаться по своей природе и месту, которое они занимают в цепочке продвижения товара. Потребителями могут являться: физические и юридические лица как в пределах страны, так и за рубежом, общественные и государственные организации. Исходя из этого можно выделить пять клиентурных рынков: потребительский, рынок производителей, рынок промежуточных продавцов, государственных учреждений и международный. Анализ покупателей, как компоненты непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое. Все это позволит фирме максимально эффективно использовать свой производственный потенциал.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможностей в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя. К числу таких факторов относятся следующие:

- Соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- Объем закупок, осуществляемых покупателем;
- Уровень информированности покупателя;
- Наличие замещающих продуктов;
- Стоимость для покупателя перехода к другому продавцу такого же продукта;
- Чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Организация может увеличить свою прибыльность и рыночную устойчивость путем поиска таких потребителей, которые наиболее отзывчивы с точки зрения цены, качества и сервиса. Для этого необходимо проведение маркетинговых исследований. Главный их вопрос заключается в том, как протекает процесс принятия решения о покупке. На это могут оказать очень сильное влияние культурно-психологические факторы.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различными видами сырья, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т. п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта. Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

- Уровень специализированности поставщика;
- Величина стоимости переключения поставщика на других клиентов;
- Степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- Важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- Стоимость поставляемого товара;
- Гарантия качества поставляемого товара;
- Временной график поставки товаров;
- Пунктуальность, обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к тorgu, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции. Все это может характеризовать модель пяти сил конкуренции Портера.

Конкурентная ситуация постоянно развивается, но всегда существует важная на данный период времени движущая сила конкуренции; важно выявлять слабые и сильные стороны конкурентов и на этой базе строить свою стратегию конкурентной борьбы. Пять сил определяют условия, в которых функционируют конкретные организации, состояние каждой из сил, а также их совместное воздействие определяет возможности отдельно взятой организации в конкурентной борьбе.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны «пришельцев» и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшими на их рынок. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев». Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большего объема производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, предпочтений и преданности покупателей, требуемого капитала, эффекта жизненного цикла продукции. Угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов зависит не только от барьеров для входа, но и от ожидаемой реакции организации на вновь входящих в данный момент в сегмент рынка. Однако любая из этих мер оказывает действие только тогда, когда она является реальным барьером для «пришельца». Поэтому очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут

остановить или помешать потенциальному «пришельцу» выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что если им был «разрушен» рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа. Препятствием на пути товаров-заменителей может стать проведение ценовой конкуренции, повышение качества при продаже и обслуживании товара, производство новых более привлекательных видов продукции, усиление рекламной деятельности.

Изучая состояние конкурентной среды организация должна контролировать не только структуру и динамику поведения конкурентных сил, но и поведение своих основных конкурентов

#### 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.

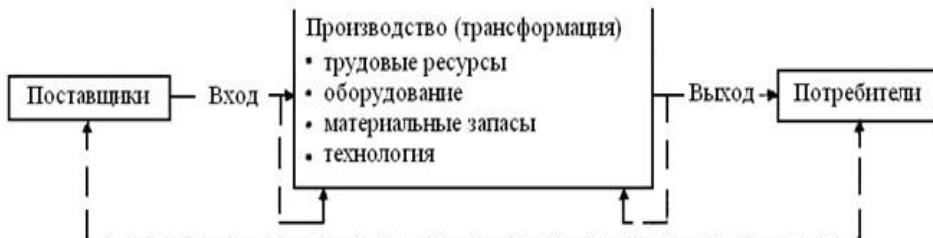
Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его существование.

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

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 заключает 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 ввиду 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.

Внутренние переменные организации — трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы и технологию — можно рассмотреть на примере модели процесса производства товаров и услуг.

Представим модель процесса производства товаров и услуг в виде схемы: вход — трансформация — выход.



Комментируя эту модель, нужно отметить, что цель организации производства состоит в обеспечении связи между поставщиками товаров или услуг и потребителями. Сплошные линии на схеме показывают движение товаров и услуг. Пунктирные линии от-

ражают движение информации. Эта информация позволяет определить, насколько хорошо организована работа на предприятии. Самым важным звеном модели является сама трансформация — превращение исходного продукта в конечный.

Основные компоненты процесса производства в обсуждаемой модели — это трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы и технология.

Говоря о профессионализме менеджера, необходимо иметь в виду два аспекта. Первое — он должен знать, что и как нужно делать для того, чтобы наиболее эффективно производить товары или услуги. Соответствующее оборудование рабочего места, методика выполнения работ, техника, обеспечивающая анализ результатов, — все это необходимо для уверенности в том, что производственный процесс протекает эффективно и на должном уровне.

Второе, что нужно знать менеджеру, — сколько работников, каких профессий ему необходимо привлечь. После того, как менеджер приведет в соответствие объемы работ и число работников, он получит возможность определить качество и количество продукции. При расчетах нужно учитывать соответствие продукции стандартам, норму выработки и уровень качества. Для достижения требуемого уровня качества можно применять различные схемы материального поощрения, премии, создание благоприятных условий труда и т.п. Важным звеном в обеспечении производительности труда является надежность персонала. Высокая текучесть кадров и прогулы говорят о низкой надежности персонала и, как следствие, о низкой производительности труда.

Люди являются центральным фактором в любой модели управления. Управление людьми, которые отличаются высокими предпринимательскими способностями — это высокое искусство, и основа всех прибыли 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 казначея корпорации в основном связаны с информацией.

## **Лекция 7: Система информационного обеспечения и коммуникации в менеджменте (1 час)**

### **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.

### **Краткое содержание вопросов**

1. **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.

Информация позволяет организациям:

- осуществлять контроль над текущим состоянием организации, ее подразделений и процессов в них;
- определять стратегические, тактические и оперативные цели и задачи организации;
- принимать обоснованные и своевременные решения;
- координировать действия подразделений в достижении целей.

В современных условиях важной областью стало информационное обеспечение. Под управленческой информацией понимают сведения, являющиеся объектом хранения, передачи, преобразования.

Информация в процессе управления является и объектом, и продуктом труда. Она устраняет неопределенность, позволяет изучить состояние объекта, формы и методы деятельности. Без сведений о состоянии и развитии объекта не может быть выработано управленческое решение, в свою очередь, само это решение является определенной информацией для работников сферы производства.

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 неоперативно переданной информации простоявает техника. Страдает организация производства.

## **2. Уровни информационного обеспечения менеджмента. Типы информации. 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 менеджеры нуждаются в информации, которая помогает планировать и принимать решения о долгосрочном направлении деятельности фирмы. Они должны внимательно проанализировать внешнее окружение орга-

низации, 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.

Информация, необходимая для уровня менеджмента подразделений, касается направляющих и контрольных действий подчиненных единиц организации.

Менеджеры на оперативном уровне интересуются ежедневным выполнением различных задач в пределах их сфер ответственности. Они планируют, организуют и контролируют повседневную работу внутри организации.

Совершение сделок и регистрация. Регистрация сделок и операций является основой для генерирования информации внутри организации. В основном такая регистрация проводилась в различного рода документах - в главных книгах, на специальных карточках, в формулярах и т.д.

С появлением в организациях компьютеров, объемы накопления такой информации резко возросли.

По мере того как информация обрабатывается, менеджеры сталкиваются или испытывают необходимость в различных типах информации.

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 интересующее?» Например, когда стратегические менеджеры исследуют окружающую среду, то они это делают для получения общей информации.

Поскольку общая информация является столь широкой, ее трудно определить заранее и сложно поддерживать в компьютерных системах. Общая информация больше используется на стратегическом уровне, чем на операционном. В силу ее определения, общая информация не используется на уровне совершения сделок.

Совершение сделок всецело сосредоточено на специфической информации, то есть на информации, которая удовлетворяет особым требованиям. Специфическая информация может быть запрошена, когда вы проверяете, какой баланс на вашем контрольном счете в автоматизированной кассовой машине. Специфическая информация может быть и не запрошенной, например, когда вы получаете уведомление, что стоимость пользования вашим телефоном увеличилась.

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 корректизы 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.

Наконец, когда главные менеджеры взвешивают плюсы и минусы вхождения в новый сектор рынка, они обдумывают направляющую информацию для того, чтобы принять решение о глубине проникновения фирмы на рынок. В порядке распространения направ-

ляющая информация употребляется перед распределительной (используемой в передаче ресурсов), которая применяется до контрольной информации (используемой для корректировки отклонений от плана).

Управленческая внутрифирменная информационная система представляет собой совокупность информационных процессов для удовлетворения потребности в информации разных уровней принятия решений. Информационная система состоит из компонентов обработки информации, внутренних и внешних каналов ее передачи (связей), собственно информации.

Управляющие информационные системы последовательно реализуют принципы единства производственного процесса. Информации и организации путем применения технических средств сбора, накопления, обработки и передачи информации в сочетании с использованием аналитических методов математической статистики и моделей прогнозно-аналитических расчетов.

В производственном подразделении фирмы обеспечивается обобщение информации «снизу вверх», а также конкретизация информации «сверху вниз».

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.

Технология информационной деятельности включает в себя такие понятия как: материально-техническая база информационной деятельности; виды информационной технологии; носители информации, информационные базы данных.

Развитие материально-технической базы информационной деятельности можно разбить на несколько этапов.

Первый этап, охватывающий период 50-60-х годов, характеризуется созданием и использованием крупногабаритных ЭВМ; появлением и быстрым развитием техники, накапливающей, систематизирующей, обрабатывающей и выдающей информацию; созданием и совершенствованием техники, специализированных систем связи; формированием целевых информационных банков. Второй этап, охватывающий 70-е годы, характеризуется созданием и использованием микропроцессоров во все более разнообразных производственных, информационных, транспортных и других устройствах. Это направление развития электроники дало толчок созданию и быстрому распространению миниатюрных видов вычислительной техники - мини, микро, персональных ЭВМ, что обеспечило возможность накопления и выдачи информации в самых различных формах и разнообразного назначения. Именно на данном этапе, охватывающем 80-е годы и начало 90-х годов, информационные технологии становятся все более эффективными, все более глубоко охватывают как управляемые производственные процессы, так и сами процессы управления, обеспечивают формирование автономных и интегрированных компьютерных систем.

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 (на-

пример, рукописные, машинописные и т.д.), по специфике предназначения (микрофотокопии; чертежи; книги для слепых, напечатанные шрифтом Брайля).

Информационные базы данных включают весь комплекс статистических показателей, характеризующих хозяйственную деятельность организации в целом и ее подразделений. При формировании базы данных решаются вопросы о системе хранения и обновления данных, а также обосновывается увязка данных, их взаимная согласованность, возможность проведения сравнения и сопоставления оценок хранимых в банке данных. Это имеет существенное значение при объединении первичных данных в укрупненные группы (файлы) со своими реквизитами. Базы данных непрерывно обновляются с учетом требований основных пользователей банка данных. На сегодня в абсолютном большинстве организаций созданы и используются базы данных, в которых хранится постоянно обновляемая, максимально детализирована и систематизирована по различным признакам информация о кадровом составе работников.

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.

### **3. 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 осуществляется процессом 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.

Совершенствование коммуникаций в организациях заключается в следующем:

1) Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации.

2) Управленческие действия. Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов.

3) Системы обратной связи. Они составляют часть контрольно-управленческой информационной системы. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Опрос работников - еще один вариант системы обратной связи.

4) Системы сбора предложений. Разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

5) Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут помещаться статьи с обзором предложений по улучшению управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка "Работник месяца", ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников и др.

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.

## **Лекция 9 : Мотивация персонала. (1 час)**

### **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.

## Краткое содержание вопросов

### 1. **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 .

Как основная функция менеджмента мотивация связана с процессом побуждения подчиненных к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование в определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей — их интересы — мотивы деятельности — действия.

Задачи, которые может решать руководство с помощью мотивации:

- признание труда сотрудников, добившихся высоких результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;
- демонстрация одобрительного Отношения фирмы к высоким результатам труда сотрудников;
- популяризация получивших признание результатов труда сотрудников;
- применение различных форм признания заслуг;
- улучшение морального состояния работников через соответствующую форму признания;
- обеспечение процесса повышения трудовой активности сотрудников.

Умелое использование мотивации помогает руководителям разрабатывать способы достижения максимальных результатов работы подчиненных на основе отчетливого представления об особенностях их поведения.

Мотивацию классифицируют по нескольким признакам.

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную.

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.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование.

Нормативная мотивация — это побуждение человека к определенному поведению посредством идеально-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. П.

Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Стимулирование — воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ — стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два вида мотивации прямые, так как предполагают непосредственное воздействие на подчиненных, третий — косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов — стимулов.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю:

Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх.

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее; они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

При внешней мотивации воздействие на субъект происходит из вне, например через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т. Д.

Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам.

По направленности на достижение целей фирмы различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому.

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.

## **2. 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 6 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-Клелланда пришел к выводу о том, что потребность достижения можно отнести к характеристике не только отдельных людей, но и отдельных

общества. 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 «здравья», связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним относятся заработка 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 мотивирующему 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.

### **3. 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 пытаясь 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 Порттер 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.

#### **4. 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 осуществляющей 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. Партиципативное 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.

## **Лекция 11: Власть и лидерство в менеджменте. Стили управления (1 час)**

### **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.

### **Краткое содержание вопросов**

#### **1. 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;

\**всебиность*, 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;

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

Политическая власть как, одно из важнейших проявлений власти характеризуется реальной способностью данного класса, группы, индивида проводить свою волю, выраженную в политике. Понятие политической власти шире понятия власти государственной. Известно, что политическая деятельность осуществляется не только в рамках государства, но и в других составных частях социально-политической системы: в рамках партий, профсоюзов, международных организаций и т.д.

Политическая власть возникает в обществе, где люди разделены разными интересами, неодинаковым положением. В примитивном обществе власть ограничена родственными племенными связями. Политическая власть определена пространственными, терри-

ториальными границами. Ею обеспечивается порядок на основе принадлежности человека, группы к данной территории, социальной категории, приверженности идеи. При неполитической власти нет жестких различий между управляющими и управляемыми. Политическая власть осуществляется всегда меньшинством, элитой. Такой вид власти возникает на основе соединения процесса концентрации воли множества и функционирования структур (учреждений, организаций, институтов), взаимосвязи двух компонентов: людей, которые сосредоточивают в себе власть, и организаций, через которые власть концентрируется и реализуется.

Нередко власть и принуждение противопоставляют свободе. Свобода есть состояние независимости от внешних условий. Однако такое состояние не является внешне бездейственным, когда человек и не подчиняется никому сам и не подчиняет никого, не поддается на чужое влияние и сам его не оказывает. Трудно представить себе общество из людей подобного типа. Такое общество, строго говоря, упраздняется, т.к живя в обществе, человек не может быть свободным от общества.

Любая организация, даже самая простая, не включающая в свой состав большое количество людей, буквально пронизана властными отношениями.

Власть - это очень важная часть человеческих отношений. Власть традиционно определяют как способность и возможность конкретного человека с опорой на различные средства (силу, авторитет, закон, экономические механизмы, традицию) влиять на других людей и принимаемые ими решения.

Влияние - это любое поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека.

Власть необходима для эффективности организации, потому что руководители зависят от людей, над которыми у них нет прямой власти или есть, но очень слабая.

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, у руководителя нет необходимости применять к нему власть. Это функция зависимости, а точнее - взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью - это возможность влиять на удовлетворение потребностей.

Власть - это социальный, по сути, термин. Ее имеет один индивид в отношении другого, один коллектив в отношении другого и т.д. Концепция власти строится на взаимодействии людей и коллективов в организации. Власть используют и руководители, и подчиненные, для того чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение.

Слово "власть" часто используют как синоним слова "авторитет". Авторитет - это власть, возникающая на формальной основе, данная кому-то и принимаемая подчиненными как-то, с чем они согласны и что считают правильным. В первом случае властьдается "сверху", а во втором она должна быть получена "снизу". Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов проявления власти. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подчинен. Объем власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время взята обратно, "наверх". Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношения зависят от ситуации и индивидуальностей.

Личная власть - это уважительное, хорошее и преданное отношение к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть может быть отнята подчиненными у руководителя в результате его неправильных действий. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Однако в большинстве случаев достичь этого очень сложно.

Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть - это власть должности. Она обусловлена официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией и измеряется либо числом

подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может без согласования с другими распоряжаться.

Реальная власть - это власть как по должности, так и по авторитету. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы подчиняться данному лицу, либо степенью зависимости его от окружающих.

Границы формальной и реальной власти совпадают не всегда. Часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет взаимное стремление к монополизации власти. Это положительный момент, ибо, чем большая власть сосредоточена в руках одного человека, тем выше цена ошибок и злоупотреблений.

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.

## **2. 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 немыслимыми. А это, в свою очередь, обусловливало 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.

Лидерство как социальное явление носит всеобщий характер. Можно смело утверждать: там, где возникает то или иное человеческое сообщество, там появляются и лидеры. С этим явлением каждый человек сталкивается уже с детства. Юношеские стихийные группы всегда возглавляются лидерами, это присуще школьным и студенческим группам. Досуговые объединения взрослых также выделяют своих лидеров, в семье обязательно имеется лидер. Без лидерства немыслимы трудовые коллектизы. С развитием частной собственности на средства производства, появлением социальных классов и государства лидерство становится активным компонентом политических процессов.

По мере развития социальной жизни эволюционировал и феномен лидерства, усложнялись его формы и иерархия. На ранних этапах общественного развития преобладающей являлась личностная форма лидерства, когда функции руководителя группы выполняет одно лицо. В дальнейшем стали возникать различные формы коллективного ли-

дерства, когда руководящую функцию в группе выполняет какой-либо коллективный орган или ведущее положение в системе общественных отношений занимает социальная группа, класс, партия, государство (среди системы государств).

С развитием институциональных форм общественной жизни стали различать лидерство формальное и неформальное. Формальный лидер назначается или избирается в соответствии с установленной процедурой, приобретая таким путем официальный статус руководителя. Неформальный лидер -- член группы, наиболее полно в своем поведении отвечающий групповым ценностям и нормам и потому пользующийся наибольшим авторитетом среди своего окружения. Он ведет группу, стимулируя достижение групповых целей и проявляя при этом по сравнению с остальными членами более высокий уровень активности.

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.

В западной науке среди имеющихся способов обоснования возникновения лидерства центральное место принадлежит различным его психологическим интерпретациям. Основополагающим при этом у всех авторов является тезис о том, что в основе общественной жизни лежит человеческая психика. Считается, что она первична, определяющая по отношению к явлениям социальной жизни, а человек, по природе своей индивидуалист и собственник, одержим волей к власти.

Так, уже упоминавшийся французский социальный психолог Гюстав Лебон лидерство рассматривал как чисто психологический феномен. Власть лидера, по его мнению, основывается на сознательном или чаще всего бессознательном использовании законов психологии. Все властители мира, считает Лебон, всегда были бессознательными психологами, инстинктивно понимавшими душу толпы. Толпа -- этим термином Лебон обозначал как случайную массу людей, так и социальные секты, касты, классы -- по своей природе не обладает интеллектом и чувством личной ответственности. Поэтому он разрабатывал рецепты, призванные помочь лидерам овладеть толпой. В частности, он советовал при взаимодействии с массами прибегать к сильным выражениям, преувеличивать, утверждать, повторять и никогда не пытаться доказывать им что-либо рассуждениями. Видимо, неправильным было бы абсолютизировать данные рецепты, но нельзя и не видеть, что многие лидеры не без успеха ими пользуются и по сей день.

Пожалуй, наибольшее влияние на современные западные психологические концепции лидерства оказали идеи основоположника психоанализа, австрийского психиатра и психолога Зигмунда Фрейда (1856--1939). Как известно, Фрейд сформулировал тезис о вечном и неразрешимом противоречии между половым влечением, с одной стороны, и цивилизацией -- с другой. Центральным понятием при анализе данного противоречия выступает у него термин сублимация, которым он обозначил психический процесс преобра-

зования, переключения энергии аффективных влечений, прежде всего сексуальных, на цели социальной деятельности и культурного творчества. Разновидностями сублимации, например, могут быть художественное и философское творчество, научная, политическая и спортивная деятельность. Но и при этом оказывается, что заряд психологической энергии не снимается полностью и что он находит обходные пути для своей реализации, оборачиваясь, чаще всего, неврозами. Поэтому, считал Фрейд, зачастую невротиками являются великие люди. Среди влечений таких людей преобладает, по его мнению, стремление в той или иной форме господствовать над людьми.

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.

Можно выделить лишь некоторые общие черты, характерные для этики лидеров, а именно: лидеры в наибольшей степени, по сравнению с другими членами коллектива, осознают складывающиеся групповые нормы и способствуют их воплощению в жизнедеятельность группы.

Ряд авторов в современной социальной психологии рассматривает лидерство как функцию ситуации, предполагая при этом, что каждая ситуация общения в группе способна выдвинуть своего ситуативного лидера. Например, для члена коллектива, который не обладает способностью выносить неопределенность, для успешного выполнения лидерских функций конкретной ситуации требуется некоторый свод фиксированных правил. Если функционирование группы допускает жесткую регламентацию их действий, то данный член коллектива потенциально может выполнять лидирующие функции. И наоборот, член коллектива, которому свойственна потребность в проявлении инициативы, будет иметь лучшие потенциальные возможности к лидерству в условиях наличия гибкой организации функционирования членов группы, а не при строгой регламентации их действий. Поскольку ситуация в любой группе, как правило, подвержена тем или иным изменениям, а черты личности более стабильны, то и лидерство в различных ситуациях может переходить от одного члена группы к другому.

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 (сфера 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.

### **3. 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 руководо-

дителя. Таким образом, субъективные и объективные элементы стиля интегрируют друг с другом и образуют уникальный и неповторимый стиль руководства.

Анализ теоретических и практических исследований позволяет выявить основные элементы, формирующие тот или иной стиль управления руководителя:

Распределение полномочий;  
Установление ответственности;  
Характер процесса принятия управленческих решений;  
Используемые методы руководства;  
Осуществление контроля за деятельностью подчиненных;  
Отношение к самостоятельности и инициативности подчиненных;  
Уровень сотрудничества и доверия между руководством и подчиненными;  
Отношение к нововведениям;  
Заинтересованность в образовательном и профессиональном росте подчиненных.  
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.

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода «почерк» в действиях менеджера.

Стиль руководства можно рассматривать как частную форму стиля вообще. Учение о стилях в психологии относительно молодое, поэтому не существует общепринятого определения стиля. Самое общее определение стиля делает акцент на способе взаимодействия личности с миром – как предметным, так и социальным. Можно связать стиль с конкретными формами жизнедеятельности, при этом он станет атрибутом личности в этой конкретной деятельности. А. В. Либин определяет стиль как устойчивый и интегральный паттерн индивидуально-личностных проявлений человека через предпочтаемую форму взаимодействия с социальной и предметной средой. Общим для существующих представлений о стиле является акцент на устойчивости и целостности поведения и деятельности человека в определенных условиях среды. Руководство и управление – это особые формы профессиональной деятельности, которые требуют адаптации социально-психологических свойств субъектов этих форм деятельности. В связи с этим очевидна возможность формирования стилей в профессиональной управленческой деятельности как устойчивых и интегральных систем личностно-детерминированных способов управления и руководства.

Возникновение понятия «Стиль руководства» и его изучение можно связать с именем немецкого психолога К. Левина. Название и количество стилей руководства было разнообразным, что, как правило, связано с политическими процессами происходившими в тридцатые – сороковые годы 20 века. «Классический эксперимент проведен под руководством К. Левина. Группа детей-подростков (мальчики 11–12 лет) под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп (взрослые руководители, а не лидеры, стихийно выдвинувшиеся из среды детей) демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы сравнивали затем эффективность деятельности трех групп. Именно этот эксперимент позволил выделить 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 единоличия. 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.

Авторитарный стиль предполагает большую дистанцию в образовании между руководителем и подчиненным, а также материальную мотивацию сотрудников. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубоность, критика в адрес руководителя не приемлема, ведь только он знает фактическое состояние дел в коллективе и перспективы дальнейшего развития. Все решения принимаются единолично, мнение подчиненных при этом не учитывается. Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными и информирует их только о тех фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот.

Применительно к данному стилю можно использовать теорию Х Дугласа МакГрегора, в которой руководитель использует директивные жесткие методы управления, такие как принуждения и наказания как факторы мотивации труда. Также он ограничивает свободу и автономию подчиненных. Последние в свою очередь являются средними, ленивыми людьми и, насколько возможно, отлынивают от работы, они нечестолюбивы, боятся какой-либо ответственности и сами желают быть руководимыми. Давление со стороны руководителя необходимо для достижения целей организации, строгое управление подчиненными и частный контроль над ними неизбежны.

Руководитель стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить отдельную задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение. Иерархия в таких организациях, как правило, очень строгая, каналы сбора информации работают четко и оперативно.

Авторитарный стиль управления считается оправданным в кризисной ситуации (война, стихийное бедствие, кризисная ситуация в фирме) когда решения необходимо применять быстро. Жесткий диктат становится необходим для гарантии оперативности выполнения решений и их надежного контроля.

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 желаний. 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.

Руководитель подробно информирует о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения производственных задач, в такой организации имеет место свободный доступ к информации. Также руководитель открыт и доверяет своим подчиненным, во благо коллектива отказывается от индивидуальных привилегий и поощряет инициативу.

Применительно к данному стилю можно использовать теорию У Дугласа МакГрегора, в которой «труд– процесс естественный, самоуправление и приобщение к задачам и целям

организации позволяют творчески решать возникающие проблемы совместно с руководством». Сотрудники принимают во внимание целевые установки, обладают самодисциплиной и самоконтролем. Цели предприятия достигаются кратчайшим путем посредством денежного поощрения и предоставления возможности индивидуального развития. При благоприятном опыте сотрудники не боятся ответственности.

Обычно демократический стиль управления применяется, когда исполнители хорошо разбираются в той работе, которую они выполняют и могут творчески со всех сторон подойти к ней, внести новизну.

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 вознаграждении. 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.

Такой стиль руководства оправдан, если коллектив укомплектован из высококвалифицированных специалистов, и они выполняют творческую или индивидуальную работу.

Искусство управления предполагает гибкое применение того или иного стиля руководства, а взятие руководителем на вооружение одного из них должно быть связано с групповой эффективностью применения конкретного стиля.

#### **4. 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 отно-

шении. 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.

Как правило, симпатии людей приобретаются не только благодаря врожденным качествам, но и умению себя преподнести.

Деловой имидж все чаще специально проектируется в интересах человека или фирмы с учетом особенностей деятельности, внутренних достоинств, качеств и характеристик носителя имиджа.

Во многих случаях имидж — это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, правильного выбора модели поведения.

Выбор модели поведения — это воспроизведение таких вариантов поведения, которые при повседневном общении помогают личности стать привлекательной.

Среди множества моделей имеются такие, которые становятся предметом специального изучения. В первую очередь это этикетные модели (этикет).

Взаимодействие людей, в том числе и деловое, в различных ситуациях издавна регулировалось и упорядочивалось нормами и правилами этикета.

Этикет — это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы общения и приветствия, поведение в общественных местах, манеры и одежду). Этикет, как и общение, можно условно разделить на деловой и неофициальный.

Деловой этикет регламентирует поведение людей, связанное с выполнением ими служебных обязанностей.

Неофициальный (светский) этикет упорядочивает общение & сфере досуга и удовлетворения материальных и духовных потребностей (при приеме пищи, подборе элементов одежды, организации торжеств, посещении театральных спектаклей, концертов, спортивных зрелиц и т. п.).

В связи с присутствием в программе официальных мероприятий деловых приемов, выступлений артистов четко разделить деловой и неофициальный этикет бывает затруднительно.

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 зависит 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.

Психология западного бизнесмена запрограммирована на партнера, который вызывает доверие тем, как он одет, причесан, на какой машине ездит, пунктуален ли он. Затем уже

оцениваются другие параметры — верность своим обязательствам, квалификация, умение вести дела.

За рубежом не существует каких-либо сомнений в необходимости создания имиджа фирмы или делового человека, а игнорирование правил этикета деловыми людьми в культурной деловой среде вызывает негативное отношение. Чтобы международные контакты превратились в устойчивые связи, деловым людям необходимо принимать и соблюдать установленные "правила игры", основанные на деловом этикете.

### **Лекция 13: Производство как система (1 час)**

#### **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.

#### **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, обусловливающими 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 ко-

торых 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. Это количественные показатели цели коллектива. Качественные показатели цели имеют более расплывчатый характер и отражают задачи коллектива в общем виде на определенный период: год, квартал, месяц. К ним можно, например, отнести следующие цели:

- усовершенствовать организационную структуру управления производством в связи с созданием автоматизированных рабочих мест специалистов по управлению, экономистов, бухгалтеров;
- осуществить переподготовку кадров функциональных служб АО, цехов;
- организовать и укомплектовать аппарат квалифицированными кадрами, чтобы это способствовало повышению эффективности производства и управления;
- устранить непроизводительные потери времени рабочих и служащих и т.д.

Так как в цехах организуется коллективная деятельность работающих, каждая поставленная цель является групповой. В связи с этим важно, чтобы цель была известна каждому работающему в такой форме, которая позволяет проверить ее достижение и тем самым измерить результативность и эффективность работы коллектива.

Внимание каждого руководителя и менеджеров по направлениям управленческой деятельности при формулировании целей должно быть сконцентрировано на достижении самых значимых,

существенных результатов их реализации. В связи с этим цели должны удовлетворять следующим требованиям:

- вызывать у исполнителей решимость и настойчивость в их достижении;
- быть твердыми, но изменяемыми при необходимости;
- быть реальными, справедливыми и достижимыми;
- соответствовать фактической интенсивности труда работающих;
- предусматривать вознаграждение и наказание по результатам их выполнения.

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 пропорцио-

нально 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 которских и административного персонала) и расходы на материалы, которые можно отнести непосредственно на каждую единицу продукции.

Регулирование выпуска продукции осуществляется о 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, заработка плата которских 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, управленические 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 управленические процессы.**

Процессы следует различать управленические и производственные. Управленический 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 управленические процессы. Только здесь в качестве предмета труда выступает управленическое решение, информация, нормативно-технический или управленический документ. Если операция направлена на изменение любого параметра управленического предмета труда, то этот процесс будет основным. К обслуживающим управленическим 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 .

Рассмотрим содержание отдельных составляющих производственного цикла.

Рабочий период изготовления предмета труда состоит из времени технологических операций, транспортно-складских операций и контрольных операций. В свою очередь время технологических операций состоит из подготовительно-заключительного времени и штучного времени. Подготовительно-заключительное время затрачивается в начале рабочей смены на подготовку рабочего места, отладку оборудования, приспособлений, установку инструментов и в конце рабочей смены на снятие приспособлений, инструментов и т.п. Это время тратится на партию обрабатываемых в течение смены предметов труда. Перерывы в рабочее время подразделяются на естественные процессы (сушка, нормализация после термообработки и др. операции, протекающие без участия человека), организационные перерывы (ожидание освобождения рабочего места, задержка поставки комплектующих изделий и т.п.), регламентированные перерывы (перерывы на обед, отдых и т.п.). Длительность производственного цикла изготовления изделия в целом рассчитывается после построения графика протекания сложного процесса сборки изделия в целом и расчета длительностей производственных циклов изготовления штучных или партий деталей. Эта работа выполняется технологами. Например, длительность производственного цикла изготовления партии одноименных деталей определяется как сумма по всем операциям подготовительно-заключительного времени, штучного времени (при этом учитывая-

ется одновременность выполнения одной и той же операции на нескольких рабочих местах, параллельность выполнения всех операций, планируемый коэффициент перевыполнения норм выработки), времени естественных процессов, транспортирования, контроля качества, 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 подетальной, 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, прямоточности, 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.

## **Лекция 14 : *Оперативное управление производством (1 час)***

### **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.

### **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 назы-

вается 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.

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 изготавления, 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.

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.

### **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 методо- логическое 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 дос-

таточными 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 двоякий режим дежурств диспетчеров: круглосуточный и посменный.

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

### **Практическое занятие 2.( ПЗ -2) Развитие управления в прошлом и настоящем (1 час)**

#### **1.Задания 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.Краткое описание проводимого занятия**

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

#### **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.

### **Практическое занятие 3. (ПЗ -3) Практика и искусство управления за рубежом (1 час)**

#### **1.Задания 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.Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

## 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.

## **Практическое занятие 4. (ПЗ -4) Проблемы управления в России (1 час)**

### 1.Задания для работы

1. Развитие управлеченческой 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.

## 2.Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

## 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.

## **Практическое занятие 6 (ПЗ -6). Механизмы управления (1 час)**

### **1. Задания для работы**

- 2. Средства и методы управления, понятие и классификация.**
- 3. Экономический механизм управления. Планирование. Экономический анализ. Экономическое стимулирование.**
- 4. Организационно – распорядительный механизм управления. Распорядительные, организационно – стабилизирующие, дисциплинирующие механизмы. Регламентирование. Нормирование. Инструктирование.**
- 5. Социально – психологический механизм управления.**
  - 2.Краткое описание проводимого занятия**
    - 1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.**
    - 2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.**
    - 3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.**
    - 4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.**

### **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.

## **Практическое занятие 8 (ПЗ -8). Принятие управленческого решения (1 час)**

### **1.Задания 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**

тия решений.

## 2.Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

## 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.

## **Практическое занятие 10 (ПЗ -10) Коллектив и его особенности. (1 час)**

### 1.Задания 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.Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

## 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.

## **Практическое занятие 11 (ПЗ -11) Власть и лидерство в менеджменте.**

### **Стили управления (1 час)**

#### **1.Задания 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.Краткое описание проводимого занятия**

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

#### **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.

## **Практическое занятие 12 (ПЗ -12) Управление конфликтами. (1 час)**

#### **1.Задания 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.Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

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.

### **Практическое занятие 14 (ПЗ -14) Оперативное управление производством. (1 час)**

1.Задания 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.Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

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.

## **Практическое занятие 15 (ПЗ -15) Эффективность менеджмента организации (1 час)**

### **1.Задания 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.Краткое описание проводимого занятия**

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### **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.