ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ
ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНЫХ И ГУМАНИТАРНЫХ ЗНАНИЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ

0027.02.01

Эйдельман Б.М., Петрик Л.С.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
для специальности 080507 «Менеджмент организации»

2-е издание, переработанное

Казань
ЮНИВЕРСУМ
2009

УДК 338.242
ББК 65.050
Э34

Рецензенты: докт.эконом.наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Казанского института - филиала Российского государственного торгово-экономического университета **М.Г. Ахмадеев,**
докт.эконом.наук, заведующий кафедры менеджмента и экономической теории ИСГЗ **А.А. Порсев**

Эйдельман Б.М.
Э34 Основы менеджмента: Учебное пособие для специальности 080507 «Менеджмент организации» / Эйдельман Б.М., Петрик Л.С. – 2-е изд., перераб. – Казань: Изд-во «Юниверсум», 2009. – 157с.
ISBN 978-5-9991-0064-1

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности 080507 «Менеджмент организации» Дисциплина входит в блок общепрофессиональных дисциплин и является обязательной для изучения.

Предназначено для студентов и преподавателей экономических факультетов высших учебных заведений.

УДК 338.242
ББК 65.050

ISBN 978-5-9991-0064-1
9 785999 100641

© Эйдельман Б.М., Петрик Л.С., 2009
© Эйдельман Б.М., Петрик Л.С.,2009, с изменениями
© Институт социальных и гуманитарных знаний, 2009
© Оформление. Издательство «Юниверсум», 2009

Содержание

Рабочая учебная программа 4

Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования Специальность 080507 – «Менеджмент организации» 6

Содержание учебной дисциплины 7

Краткий курс лекций 12

Планы семинарских (практических) занятий 100

Самостоятельная работа студентов 113

Контроль знаний студентов 138

Литература 148

Приложение 150

Рабочая учебная программа

Целями изучения дисциплины - сформировать комплекс теоретических знаний и практических навыков, необходимых для разработки и принятия управленческих решений и методов эффективного управления организацией в условиях рыночной экономики; дать студентам необходимую сумму знаний, составляющих основу специальности 06.08.00 – Экономика и управление на предприятии (по отраслям: экономика и управление на предприятии туризма и гостиничного хозяйства).

В **результате** преподавания данной дисциплины могут быть решены следующие **задачи**: внедрить в практику работы рыночные отношения; адаптировать ноу-хау в области менеджмента к условиям нового века, учесть мировые изменения; повысить профессиональную подготовленность менеджеров организаций; изменить отношение к содержанию работы и профессиональной деятельности менеджера.

Студент, изучивший дисциплину**, должен знать:**

- понятия Менеджмент, менеджер, функции менеджмента, принципы менеджмента, методы управления, централизация, децентрализация, департаментизация, организационная структура предприятия, планирование, план, управленческий контроль, регулирование, решение, мотивация, конфликт, власть, стиль руководства, делегирование, самоменеджмент, группа и др.;
- отечественный и зарубежный опыт в области управления и рациональной организации экономической деятельности предприятия в условиях рыночной экономики;
- отраслевую номенклатуру продукции, виды выполняемых работ и оказываемых услуг; основные технические и конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства отечественной продукции и зарубежных аналогов; порядок разработки и оформления технической документации;
- условия поставки, хранения и транспортировки продукции, стандарты и технические условия на поставку продукции; порядок разработки договоров с поставщиками и потребителями (клиентами), контроль их выполнения;
- организацию производства в отрасли и на предприятии, профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; материально-техническое обеспечение, организацию складского хозяйства, транспорта, погрузочно-разгрузочных работ на предприятии и других вспомогательных службах;
- современные методы планирования и организации исследований, разработок;
- меры социальной и профессиональной ответственности в области охраны окружающей среды; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Студент, изучивший дисциплину, **должен уметь:**

- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;

- систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать, рецензировать тексты;

- использовать информационные технологии для решения экономических задач на предприятии;

-разрабатывать организационно-управленческие структуры предприятия, положение о подразделениях; должностные инструкции;

- разрабатывать бизнес-планы конкретных проектов (создание или реорганизация предприятия, освоение производства новой продукции или видов деятельности, технического перевооружения или реконструкции отдельных производств);

-разрабатывать оптовые (розничные) цены на продукцию предприятия, тарифы на работы (услуги); рассчитывать сметы комплексных расходов;

- осуществлять анализ окружающей среды и результатов деятельности предприятия.

Студент **должен владеть**:

-специальной экономической терминологией и лексикой специальности как минимум на одном иностранном языке;

-навыками самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии;

-навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности;

-методами экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия и его подразделений и оценки рыночных позиций предприятия;

-методами ценообразования и калькулирования себестоимости продукции на предприятии;

-методами исследования затрат рабочего времени и анализа качества норм; методами нормирования труда, разработки нормативов по труду;

-методами финансового планирования на предприятии;

-методами определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции, совершенствованию организации и управления.

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 080507 – «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

Общепрофессиональные дисциплины
Федеральный компонент

Основы менеджмента (ОПД.Ф.01)

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами (организациями). Методологические основы менеджмента; инфраструктура менеджмента; социофакторы и этика менеджмента; интеграционные процессы в менеджменте; моделирование ситуаций и разработка решений; природа и состав функций менеджмента; стратегические и тактические планы в системе менеджмента; организационные отношения в системе менеджмента; формы организации системы менеджмента; мотивация деятельности в менеджменте; регулирование и контроль в системе менеджмента; динамика групп и лидерство в системе менеджмента; управление человеком и управление группой; руководство: власть и партнерство; стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера; конфликтность в менеджменте; факторы эффективности менеджмента.

Содержание дисциплины

Тема 1. Менеджмент как вид профессиональной деятельности

Особенности менеджмента как объекта управления. Сущность, характеристика менеджмента. Менеджмент как вид профессиональной деятельности. Специфика труда менеджера на производственном предприятии и в организации. Основная цель менеджмента. Характеристики и качества менеджера. Требования, предъявляемые менеджеру. Искусство менеджмента.

Тема 2. История развития менеджмента

Период и причины возникновения менеджмента. Научных подхода к управлению и их характеристика. Школы управления, их основоположники и вклад в теорию и практику управленческой мысли. Школа научного управления и ее современные модели (Ф. Тейлор, Ф.иЛ. Гилбрит, Г. Эмерсон, Г. Форд, Г.. Ганнт).

Административная (классическая) школа менеджмента (А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни).

Школа человеческих отношений и ее развитие (М. Фоллетт, Р. Лайкерт, Э.Мейо, А. Маслоу). Бихсвиористское направление в менеджменте А. Маслоу. Современные подходы к управлению. Процессный, ситуационный подходы к управлению.

Современные концепции управления. Развитие теории управления в России. Советский менеджмент и «военный коммунизм». Новая экономическая политика. Новые аспекты в управлении экономикой в послевоенный период (И.В. Сталин, Н.С. Хрущев, Л.В. Канторович)

Реформы 1965 и 1979 гг. Возврат к отраслевой системе управления и критика затратных методов хозяйствования (Л.И. Брежнев, А.Н. Косигин, Н.А. Тихонов). Развитие менеджмента за рубежом.

Тема 3: Уровни управления

Понятие «уровни управления». Классификация и характеристика уровней управления деятельностью предприятия: высший, его составляющие; средний, его составляющие; низовой (низший) и его составляющие. Практические умения и навыки руководителей высшего, среднего и низового уровней управления.

Тема 4. Методологические основы менеджмента

Понятия методология и организация в управлении. Факторы, влияющие на формирование методологии управления. Классификационная сетка методов управления, особенности их применения на предприятиях. Закономерности управленческой деятельности: единство системы управления производством; пропорциональность производства и управления; централизация и децентрализация управления; соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем.

Познание закономерностей управления на основе теоретического анализа и практического опыта. Принципы управления производством, принципы системности.

Системный подход в управлении. Понятие системы управления. Свойства кибернетических систем; интерпретация свойств и принципов системного подхода в отношении социально-экономических систем.

Функции управления. Сформулированные А. Файолем. Функции процесса управления на современном этапе.

Тема 5: Принципы менеджмента

Характеристика понятия «принципы» и «принципы управления». Подходы к классификации принципов управления. Принципы управления, сформулированные Г. Кунцем и С. О`Доннелом в книге «Принципы управления: анализ управленческих функций». Общие принципы управления организацией. Частные принципы управления организацией. Их сущность, особенности применения.

Тема 6: Персонал - технология

Определение понятия персонал, технология и персонал-технология. Составные элементы персонал-технологии. Причины применения научного управления персоналом. Характеристика концептуального, коммуникативного и технологического уровней руководства персоналом. Понятие "персонала организации". Основные показатели, характеризующие персонал организации. Классификация и состав персонала. Требования, предъявляемые к персоналу управления.

Организация подбора и расстановки персонала управления. Принципы подбора и расстановки персонала. Методы изучения, оценки и аттестации управленческого персонала. Содержание работы с персоналом управления. Функции служб по работе с персоналом. Подготовка, использование и повышение квалификации персонала. Опыт зарубежной системы подготовки персонала.

Трансформация системы подготовки специалистов в нашей стране. Основные задачи и направления совершенствования работы с персоналом управления.

Тема 7. Функции внутрифирменного управления

Сущность и взаимосвязь функций менеджмента туризма. Разделение функций в зависимости от различных критериев в работе организации. Обоснование различий во взглядах на типологию функций управления. Общая классификация функций менеджмента. Общие функции управления: планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Частные функции управления: их профессиональная направленность. Вспомогательные функции управления как техническая основа для успешного выполнения общих функций управления.

Взаимосвязь и динамичность общих, частных и вспомогательных функций в системе управления организацией. Понятие результативности функций управления.

Тема 8: Планирование как важнейшая функция управления

Функция планирования: суть, определение эффективности, разработка и реализация перспективных и текущих планов. Принципы плановой деятельности. Классификация видов планирования. Сущность и общая характеристика видов планирования. Назначение, смысл и уровни разработки управленческой стратегии.

Типы стратегий и методика стратегического планирования (генетическая стратегия М Портера, матрица «Товар – рынок» и др.)

Процесс стратегического планирования, его элементы и этапы.

Смысл и назначение текущего планирования. Три типа текущих планов: функциональные, единовременные и стабильные.

Составление функциональных планов в различных сферах: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство.

Роль уставов, положений и должностных инструкций в формировании в формировании основных видов деятельности организации в целом, ее структурных подразделений и конкретных исполнителей.

Тема 9: Проектирование организационной структуры фирмы

Функция организации: понятие организационной структуры, ее составляющие. Принципы построения организационных структур. Типы и особенности применения организационных структур в деятельности различных предприятий. Разделение труда как основа организационных отношений.

Департментализация и ее виды в организации: функциональная департментализация; департментализация по продукту; департментализация по потребителям; департментализация по географическому положению.

Тема 10: Мотивация в менеджменте

Мотивация как функция менеджмента: сущность, формы (мотивация путешествий, мотивация трудовых отношений), теории мотивации. Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелонда. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости, модель Портера – Лоулера и др.

Концепция партисипативного управления. Проблемы формирования мотивационного механизма труда в нашей стране на современном этапе и его составляющие в странах Запада.

Тема 11: Регулирование: разработка и принятие управленческих решений

Функция регулирования: сущность управленческого решения, процесс и методы разработки и реализации, условия неопределенности и риска при принятии решений в деятельности организации. Содержание и виды

управленческих решений. Организация процесса разработки и принятия управленческих решений. Методы разработки и принятия управленческих решений. Применение количественных методов в деятельности организации. Условия эффективности принятия и реализации управленческих решений. Организация и контроль исполнения принятого решения.

Тема 12: Контроль в управлении

Функция контроля: понятие, требования-критерии. Виды управленческого контроля: предварительный, текущий и заключительный, их характеристика. Обоснование важности оценки материальных, человеческих и финансовых ресурсов, проводимой в предварительном управленческом контроле. Этапы процесса контроля.

Тема 13: Информация и коммуникации в менеджменте

Понятие, сфера и функции коммуникации и информации в менеджменте. Особенности информационного менеджмента в бизнесе. Виды коммуникации в зависимости от способа обмена информации. Характеристика коммуникаций. Коммуникационные барьеры и их преодоление. Организационное обеспечение информационного менеджмента. Информационные потоки и их составляющие. Разработка систем комплексной автоматизации деятельности организации.

Тема 14: Делегирование полномочий в менеджменте

Сущность делегирования, его цели. Факторы эффективного делегирования. Процесс делегирования. Понятия ответственность, полномочия и их значение в процессе делегирования. Виды полномочий. Принципы рационального делегирования в менеджменте. Базовые элементы делегирования. Масштабы и формы делегирования. Причины низкой эффективности делегирования. Основные факторы успешного делегирования.

Тема 15: Стиль управления

Понятие и характеристика стилей руководства (авторитарный, демократический, либеральный), их сравнительный анализ. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Мутона. Элементы (поведенческие действия) управленческого труда, выражения соответствующих стилей поведения. Возможность изменения стиля руководства в зависимости от условий управления.

Тема 16: Групповая динамика и лидерство

Понятия «коллектив», «группа», особенности их использования. Теории управления о роли человека в организации. Особенности работы формальных и неформальных групп. Типизация формальных и неформальных групп. Основные причины вступления в неформальные группы. Эффективность работы группы, ее оценка. Факторами эффективности работы неформальных групп. Лидер, отличительные особенности формальных и неформальных лидеров.

Тема 17: Конфликты в коллективе и пути их разрешения

Природа конфликта. Модель конфликта. Классификация конфликтов. Причины возникновения конфликтов в коллективе организации. Типы конфликтов, их характеристика. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов. Методы разрешения конфликтных ситуаций. Поведение менеджера в условиях конфликта. Управление конфликтом. Природа и причины стресса. Модель стрессовой реакции.

Тема 18: Влияние, власть, лидерство

Власть и личное влияние. Каналы властного воздействия. Формы (виды) власти. Классификация власти. Формы воздействия руководителя на подчиненных. Модель, принципы управления организацией. Группа эмоциональных средств влияние: заражение и подражание. Группа рассудочного влияния: внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ. Авторитет менеджера. Разновидности псевдоавторитета. Корпоративная культура и организационное поведение работников туристических организаций.

Тема 19: Самоменеджмент

Характеристика самоменеджмента. Преймущества самоменеджмента. Функции самоменеджмента. Менеджмент на основе биоритмов. Принципы и методы менеджмента, приносящие успех в делах. Установление приоритетов с помощью анализа АБВ. Анализ "поглотителей" времени. Организационные принципы распорядка дня. Переговоры по телефону. Рациональное ведение корреспонденции.

Краткий курс лекций

Тема 1. Введение в дисциплину « Основы менеджмента»

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций.

Термин «менеджмент» («management») американского происхождения и не переводится на другой язык дословно. В англоязычных странах он употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других значений используются другие слова. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин «control»; для государственного или общественного управления — термины «government administration» или «public administration». Иногда к слову «management» добавляется слово «business» («business management»), что лишь подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности. Учитывая вышеизложенное, можно в дальнейшем применять термин «управление» в том же значении, что и «менеджмент».

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независит от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера — это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство всего производственного процесса. Поэтому менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

Термин «менеджер» обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы независимо от уровня управления, а также его профессиональной подготовки и практического опыта работы. Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве объекта — хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы, НИОКР и др.).

Возросшие требования к управлению обусловлены увеличением размеров предприятия, сложностью технологии, необходимостью владения управленческими навыками. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области организации управления, которые

осуществляют также наблюдение и контроль за выполнением принятых решений.

Менеджмент – это управление в условиях рынка, рыночной экономики.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной работы фирмы, действующей в рыночных условиях, путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент – это обеспечение выполнения работы с помощью других.

Менеджмент – это деятельность в процессе производительной работы, организация этой работы с целью полного раскрытия возможностей коллектива и каждого отдельного работника.

Менеджмент – совокупность форм, методов и средств управления производством.

Менеджмент – деятельность человека, с помощью которой он превращает организованную массу в целенаправленный и действенный коллектив.

Менеджмент так же можно представить в виде формулы:

Менеджмент = Обучение + Опыт + Искусство

Менеджер - это человек, который организует работу других, согласовывая при этом самые различные точки зрения с целью достижения поставленной задачи.

Менеджмент – область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов. Следует различать понятия: **управление, менеджмент** и **руководство.**

Управление > Менеджмент

Менеджмент > Руководство

Основная цель менеджмента – обеспечение гармонии в развитии организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

Задача гармонизации по отношению к организации имеет внутренний и внешний аспекты.

На содержание менеджмента оказывают влияние две группы факторов:

- тенденция развития организаций;
- специфические национальные факторы развития экономики.

Задачи менеджмента:

1. Ознакомиться с опытом зарубежных стран.
2. Адаптировать этот опыт к нашей стране, к социально-экономической и политической обстановке.
3. Получение определенных навыков управления предприятием и собой.
4. Научиться общению в различных ситуациях.

Задачи менеджера:

1. Создавать комфортные физиологические и психологические условия на рабочем месте.

2. Устранять на производстве не нужные элементы, параллели, промежуточные и конечные запасы.
3. Развивать и внедрять инновации, вовлекая в процесс всех управляемых.
4. Обеспечить адаптацию производства к меняющимся условиям (внутренним и внешним).
5. Создать климат сотрудничества и постоянного роста подчиненных.
6. Обеспечить заинтересованность персонала в качестве выпускаемой продукции.
7. Определить фактор мотивации сотрудников.
8. Расширять связи факторов и круг их обращения.

В современном мире на первый план в производство и сфере услуг выходит человек, который своим присутствием должен пронизывать все трудовые отношения (социальная революция), под которой подразумевается качественно-новое изменение методов управления и организации труда.

Современная модель управления – «человек ключевой элемент производства».

Тема 2. История развития менеджмента

Как наука «Менеджмент» появился 100 лет назад. Под научными основами управления понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления, а точнее, обеспечение практики менеджмента научными рекомендациями. Наука об управлении получила развитие в трудах таких отечественных ученых как Д.М. Гвипшани, Г.Х. Попов, А.В. Попов, А.Г. Аганбегян, Ю.П. Васильев, А.И. Анчишкин, и в трудах таких зарубежных авторов как А. Файоль, П. Друкер, М.Х. Мескон, Х. Вольфганг, И. Ансофф и др.

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

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

В зарубежной науке управления сложились четыре важнейшие школы управления, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления. К ним относятся школы:

- классическая;
- административного управления;
- управления с позиций психологии и человеческих отношений;
- количественная.

Кроме того, существуют три научных подхода к управлению, которые получили развитие в современных условиях:

- подход к управлению как к процессу;
- системный подход;
- ситуационный подход.

Школы управления:

1. *Школа научного управления (рационалистическая школа)* 1885-1920 – Фредерик Тейлор, Гилберт, Гаитт. Основной принцип, главная идея – рационализация труда в трудовом производстве плюс материальная заинтересованность рабочих ведут к повышению производительности труда.

Классическая школа управления получила развитие в США с начала XX в. Ее основоположником был Ф.Тейлор, книгу которого «Принципы научного управления» считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования.

Ф.Тейлор считал менеджмент истинной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы. Ф.Тейлор сформулировал важный вывод о том, что работа по управлению — это определенная специальность и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

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

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

2. *Административная школа* – 1920-50 г.г. – Анри Файоль, Урвик, Вебер. Основная идея – существуют «универсальные» принципы управления, применение которых гарантирует успех любой организации.

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

Согласно концепции одного из представителей классической школы теории А.Файоля, «управлять — это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать». Это высказывание ученого относится к 1923 г., когда теория управления только начинала развиваться. А.Файоль рассматривал управление (в его терминологии —

администрирование) как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности наиболее эффективно, оптимально используя ресурсы и возможности фирмы. Главный вклад А.Файоля в теорию управления в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование, организация, контроль. Ему принадлежит также разработка принципов построения структуры организации и управления производством.

14 принципов административного управления А. Файоля.

1. Неотделимость власти от ответственности.
2. Разделение труда.
3. Единство распоряжения, или единоначалие.
4. Дисциплина, обязательная для всех и предполагающая взаимопомощь, уважение руководства и подчиненных.
5. Единство руководства по принципу «один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель».
6. Подчинение индивидуальных интересов общим.
7. Справедливое для всех вознаграждение.
8. Разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов предприятия.
9. Иерархия, предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей.
10. Порядок, в основу которого положен принцип «каждому свое место и каждый на своем месте».
11. Справедливость, обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации.
12. Устойчивость персонала, ибо текучка — следствие плохого управления.
13. Инициатива, требующая от руководителя всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия.
14. Корпоративный дух, т. е. общность интересов работников и коллективизм в труде.

3. Школа человеческих отношений 1930-50 г.г. – Элтон Мейо, Фоллетт, Маслоу – для эффективного достижения целей организации необходимо и достаточно наладить межличностные отношения между работниками. Поведенческая школа 1950-настоящее время, представили так же Арджирис, Лайкерт, Мак-Грегир, Блейк, рассматривая менеджмент как «эффективность достижения целей организации, что требует максимального использования человеческого потенциала на основе данных психологии и социологии».

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

увеличением зарплаты, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, повышения удовлетворенности рабочих своим трудом и отношениями в коллективе. Эта концепция, получившая наибольшее распространение в 30—50-е годы, была основана на важнейшем положении о том, что применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работников результатами своего труда является основой повышения вследствие этого его производительности.

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

4. *Количественная школа* 1950-е годы - настоящее время – Винер, Акофф, Берталанфи – оптимальные управленческие решения ищутся с помощью компьютеров на основе использования математических моделей ситуации.

Эта школа в менеджменте связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники.

Ключевой характеристикой количественной школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Применение количественных методов позволяет существенно повысить эффективность управленческих решений.

В разработке ряда количественных методов в управлении приоритет принадлежит российским ученым. Так, академик Л. В. Канторович первый в мире (1939 г.) разработал общие принципы линейного программирования.

Основоположником современного экономико-математического направления в управлении народным хозяйством в России является академик В.С.Немчинов, внесший существенный вклад в разработку статистических методов управления экономикой и организовавший в 1958 г. первую в России лабораторию экономико-математических исследований.

Так сформировалась современная наука, применение принципов которой на практике приносят повышение эффективности производства.

Таким образом, современная зарубежная наука управления представлена самыми различными течениями, школами, направлениями, концепциями, которые часто несовместимы друг с другом. В ней отсутствуют внутреннее единство, логическая связь. Но все эти направления, концепции, взгляды отличает стремление соединить научное исследование организационно-технических проблем управления отдельными предприятиями с решением коренных проблем рыночной системы хозяйствования: достижения стабильности экономического развития, преодоления социально-экономических

конфликтов. Отсюда стремление повысить практическую значимость теоретических исследований в области менеджмента, переориентировать теорию управления в направлении практики управленческой деятельности, в области разработки принципов, дающих возможность практически решать в определенных условиях организационные проблемы. Ориентация теоретических исследований на область управления производством и другими сферами деятельности на уровне отдельных фирм была и остается основополагающей тенденцией развития зарубежной теории управления.

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

Подход к управлению как к процессу определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий — функций управления. Разные авторы предлагают различные перечни функций. Оптимальный набор включает следующие функции: планирование, организация, мотивация, регулирование (принятие решений), контроль, коммуникация, исследование, оценка, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

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

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует и единого лучшего способа управления организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, наиболее соответствующий данной ситуации. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, поскольку содержит конкретные рекомендации по применению научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий. Под ситуацией понимается конкретный набор обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование организации в данное время. Используя ситуационный подход (ситуационное мышление), управляющие могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход предполагает определение основных внутренних и внешних факторов, которые воздействуют на функционирование организации. Для практических целей менеджеры рассматривают только те факторы, которые оказывают влияние в каждой конкретной ситуации.

Символический ключ менеджмента «цели человек-эффективность». Золотое правило менеджмента: «Эффективный менеджмент, обеспечивающий выживание и успех в условиях рыночной конкуренции, требует ориентации на человека: во внешней среде – на потребителя, во внутренней – на персонал».

В науке современного менеджмента выделяются следующие черты:

1. Системный подход к управлению;
2. Ситуационный принцип управления;
3. Определяющая роль организационной культуры;
4. Механизация и автоматизация управленческих процессов;
5. Демократизация управления;
6. Интернационализация менеджмента.

Современные концепции управления

На базе сложившихся научных школ менеджмента получают развитие новые концепции управления, отражающие тенденции гуманизации и либерализации в процессе жизнедеятельности социальных систем.

Сущность новых подходов отражает концепция «Management ohne Hierarie» (менеджмент без иерархии), которая устанавливает цели:

- отказ от легитимизации права одностороннего распорядительства над ресурсами и информацией;
- деперсонализация властных полномочий и отмена дуального принципа «санкция» и «вознаграждение»;
- учреждение автономных групп с высоким потенциалом саморегулирования;
- утверждение гуманных ценностей и форм поведения взамен односторонней ориентации на экономический результат;
- учет экономических требований в принятии предпринимательских решений.

В производственной сфере получили развитие концепции:

- Just-in Time Production (JIT), представляющий собой философию менеджмента, нацеленную на устранение потерь в производстве и в смежных с ним сферах деятельности. Изготовлению подлежит только то количество, которое необходимо к заказанному сроку;
- Total Quality Control (TQC), под которым понимается концепция гарантированного качества, предполагающая охват работников всех производственных звеньев для обеспечения наилучшего удовлетворения запросов потребителей;
- Total Productive Maintenance (TCP). Концепция ориентирует на комплексное повышение эффективности производственной системы за счет вовлечения в этот процесс всех работников организации;
- для преодоления недостатков традиционных форм организации предприятия, препятствующих инновациям и необходимой для обеспечения конкурентоспособности гибкости, в последние годы разработана концепция «стройного» предприятия (Lean Management/Lean production). Концепция предлагает философию «стройности»; содержит в себе 10 принципов

современной организации. Ядро «стройного» предприятия образуют «центры прибыли», ориентированные на продукт и ответственные за экономический успех своего продукта;

- бенчмаркинг. Концепция направлена на непрерывное совершенствование деятельности предприятия и повышение его конкурентоспособности путем ориентации на высшие достижения во всех функциональных сферах. Она основывается на систематическом анализе и оценке деятельности предприятия в сравнении: с достижениями главных конкурентов на рынках; с объективными тенденциями развития науки, техники, технологии и других областей; с высшими достижениями международной практики в соответствующей области;

- реинжиниринг бизнеса. Концепция состоит в пересмотре традиционных основ построения организаций и их организационной культуры, радикальном перепроектировании их бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнеса означает начать заново, начать с нуля.

Развитие теории управления в России

На рубеже веков — в конце XIX и начале XX — в России и Японии шла ускоренная индустриализация, происходило становление управления подобно тому, как это протекало в развитых странах Европы и США.

В конце 20-х и начале 30-х гг. XX в. управление народным хозяйством в Советском Союзе было полностью централизованно. Функции стратегического управления сосредоточивались на уровне наркоматов (министерств) и высшего руководства страны. Предприятия и организации стали играть роль производственных подразделений. Лишь после ликвидации командно-административной системы сотни тысяч предприятий стали самостоятельными организациями.

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 (1873—1920) с концепцией организационного управления; О.Е.Ерманского (1866—1941) с концепцией «физиологического оптимума»; А.К.Гастева (1882—1941) с концепцией узкой базы; Е.Ф.Розмировича (1886—1953) 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 (1881 — 1940), 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 (даты жизни неизвестны), 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 (1887—1960) с теорией «административной емкости»: под этим понятием исследователь определял 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 применяются 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.

Рассмотренные научные школы и методологические подходы к управлению не отрицают, а взаимно дополняют друг друга, поэтому их научные разработки и рекомендации должны применяться в комплексе с учетом конкретного характера решаемых задач.

Тема 3: Уровни управления

Уровни управления фирмой составляют организационную структуру фирмы, которая направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями (уровнями) фирмы, распределение между ними прав и ответственности. Организационная структура управления промышленной фирмой определяется многими факторами и условиями:

- размеры производственной деятельности фирмы (крупная, средняя, мелкая);
- производственный профиль фирмы (выпуск 1 вида продукции или широкой номенклатуры изделий);

- сфера деятельности фирмы (ориентация на местный, национальный или внешние рынки);
- характер выпускаемой продукции (массовое, серийное или индивидуальное производство);
- масштабы заграничной деятельности фирмы (наличие дочерних предприятий за границей: производственных, сбытовых и др.).

Организационная структура фирмы и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями.

Организационная структура фирмы определяет состав и систему подчинения в общей иерархии управления фирмой.

Аппарат управления в крупных компаниях можно разбить на 3 основных уровня управления:
- высший уровень (Топ-менеджер, Совет директоров, Комитеты, Правление);
- средний уровень (центральные службы);
- низовой уровень (оперативно-хозяйственные подразделения, производственные отделы).

Наметилось четкое разграничение функций между тремя уровнями управления:

Высший уровень управления ориентирован в первую очередь, на разработку стратегических направлений и целей развития, координацию деятельности в глобальном масштабе, принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений.

Совет директоров выступает как звено, организующее и направляющее операции всей фирмы, а принимаемые им решения служат основой для оперативной деятельности Правления.

Совет директоров избирается на Общем собрании акционеров. Во главе его стоит Председатель. Правление назначается Советом директоров и действует под его непосредственным контролем.

Обычно Совет директоров сам решения не разрабатывает. Он лишь обсуждает и принимает решения, касающиеся стратегических направлений развития фирмы, на основе рекомендаций, подготавливаемых в специализированных Комитетах, создаваемых при Совете директоров.

Главная задача Комитетов - осуществление внутрифирменной функциональной координации при разработке программ долгосрочного развития, увязка деятельности различных звеньев в процессе достижения главных целей в разных сферах управления.

В функции Совета директоров входит:
- выработка генеральной стратегии и долгосрочных планов развития фирмы;
- распределение ресурсов;
- внутрифирменная координация деятельности всех подразделений;
- контроль за выполнением решений исполнительным звеном.

Правление предоставляет Общему собранию акционеров годовой отчет, баланс и проект распределения прибыли. Эти документы проверяются

ревизорами, Советом директоров и утверждаются Общим собранием акционеров, которое собирается 1 раз в год.

Средний уровень призван обеспечить эффективность функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений.

К центральным службам или производственным отделам относятся: плановый отдел, отдел маркетинга, бухгалтерия, службы НИОКР, сбытовой отдел, отдел кадров.

Их роль сводится к подготовке информации и рекомендации по всем вопросам, входящим в их компетенцию, для принятия решений высшим звеном руководства.

Низовой уровень сосредоточен на оперативном решении задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главной задачей которых является выполнение установленных заданий по выпуску продукции и получению прибыли.

Современная крупная компания (предприятие) состоит из значительного числа производственных отделений, цехов, секторов, подразделений. Управление ими осуществляет линейная администрация (начальники цехов, секторов, заведующие подразделениями). Они обладают полной самостоятельностью в решении текущих оперативных вопросов в рамках вверенных им подразделений. Они также несут всю ответственность за результаты своей оперативной деятельности: рентабельность производства, а в конечном итоге – получение прибыли.

Низовой уровень не принимает участия в процессе разработки долгосрочных планов, предоставляя для этого лишь необходимую информацию.

Таблица 1.

Практикум умений и навыков руководителей.

Высший уровень	Средний уровень	Низовой уровень
1. умение сплачивать коллектив; 2. планировать 3. технологические навыки; 4. идти на компромисс; 5. предвидеть; 6. творчески мыслить;	1. технологические навыки; 2. сплачивать подчиненных; 3. проявлять инициативу; 4. идти на компромисс; 5. планировать (тактик); 6. воспитывать подчиненных	1. предвидеть; 2. привлекать к себе людей; 3. быстро принимать решения; 4. планировать 5. идти на компромисс;

Таким образом, уровни управления характеризуют местонахождения должностного лица в общей иерархии подчинения.

Тема 4. Методологические основы менеджмента

Всякую деятельность человека характеризуют методология и организация. Это две взаимосвязанные характеристики.

Методология - это логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей.

Организация - это упорядочение действий в соответствии их особенностями, составом и структурой.

Методология и организация тесно связаны друг с другом, вот почему иногда методологию определяют как логическую организацию деятельности, а организацию - как способ упорядочения деятельности.

Методология менеджмента отвечает на вопросы:

- какие приоритеты господствуют в процессах управления и заложены в систему и механизм управления?
- на что опирается менеджер в своей деятельности?
- какие ориентиры ведут его к выбору тех или иных решений?
- как связаны между собой подходы, реализуемые в процессах управления?

Методология построена на различных факторах и различном их сочетании. Наиболее существенными факторами, имеющими практическое значение в формировании методологии менеджмента, являются следующие три: логика, интуиция и здравый смысл.

Логика - свойство мышления - профессиональное сознание.

Интуиция - способность предугадывать, предполагать.

Здравый смысл - осмысленный опыт жизни, поведения, деятельности.

Очевидно, что в деятельности каждого менеджера присутствуют все эти три компонента, но в различной степени, в различных комбинациях и в разных ролевых нагрузках.

Методология управления - это умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые и раскрывают содержание проблемы, и подсказывают пути их решение.

Любая деятельность нуждается в организации, и управление в этом отношении не исключение.

Организация управления, строится на функциях, обязанностях, ответственности, полномочиях и компетенции.

Что надо сделать, чтобы организовать управление?

1. Надо определить, какие функции должны составлять управленческую деятельность каждого конкретного лица или должности.
2. Необходимо сформулировать обязанности.

   Обязанности - это необходимые виды деятельности среди возможных. (Функции имеют статус как обязательных, так и возможных).
3. Установление ответственности, т.е. определение санкций за невыполнение, недостаточное или плохое выполнение функций и обязанностей. Существуют меры и формы ответственности.
4. Установление и закрепление полномочий - прав на принятие решения.
5. Элементом организаций является и компетенция - возможность принятия решения не только с позиций полномочий и закрепленных функций, но и с позиций и учетом имеющейся информации и квалификации менеджера или служащего.

Каждый из этих признаков реализуется в зависимости от расположения должностного лица в общей иерархии управления фирмой.

Управленческие отношения - это отношения верхов и низов, начальников и подчиненных. Методы управления, являющиеся инструментом воздействия субъекта на объект и одновременно способом их взаимодействия. Постановка вопроса о методах управления - это постановка вопроса об управленческих взаимоотношениях структурных подразделений системы управления.

Существует 3 вида методов управления: командный, экономический и социально-психологический.

1. *Метод командный*. Используемые механизмы:

Административные: приказ, распоряжение, указание.

Нормативные: закон, положение, инструкция, план, спущенный сверху и обязательный для выполнения.

Экономические: процент выплачиваемой прибыли, цена продукта (назначенная), зарплата (назначенная), материальные санкции, установленные сверху.

Социально-психологические: выговор, объявленный в приказе, награждение грамотой по распоряжению руководства, благодарность в приказе, план социального развития коллектива и мероприятий по его реализации.

2. Метод экономический. Механизмы: договорной процент отчисляемой прибыли, договорная цена продукта, договорная зарплата, материальные санкции, предусмотренные договором.

3. Социально-психологический метод. Механизмы также договорные: убеждение, критика, информирование, выступление руководителя перед людьми.

При **командном методе управления** - отношения субъекта и объекта - власти подчинения. Основные достоинства метода:

1. Обеспечивается единство воли руководства в достижении цели;
2. Не требует крупных материальных затрат;
3. В малых организациях оперативно достигаются цели, и обеспечивается быстрая реакция на изменение внешней среды.

Недостатки метода следующие:

1. подавляется инициатива, творческая работа;
2. отсутствуют действенные стимулы труда и могут возникать антистимулы;
3. в крупных организациях: а) менеджеры не заинтересованы в повышении компетентности, поэтому она в дефиците; б) обюрокрачивается аппарат управления; в) требуется громоздкая система контроля.

Экономические методы управления - отношения субъекта и объекта - договорные - товарно-денежные.

Характеризуются:

1. свободой субъекта и объекта, достаточной для реализации их интересов в договорном процессе;
2. выполнение договорных обязательств.

Достоинства метода: стимулируется проявление инициативы, реализуется творческий потенциал работников на основе удовлетворения материальных потребностей. Недостатки: остаются неудовлетворенными многие потребности, лежащие вне сферы материального интереса, что снижает мотивацию.

Социально-психологические методы - управленческие отношения субъекта и объекта договорные без материальной основы. Условия реализации: одна из сторон инициирует договорной процесс, вторая не отвергает его.

Достоинства метода:

1. включаются механизмы трудовой мотивации, не связанные с удовлетворением материальных потребностей;
2. практически не требуются материальные затраты.

Недостатки:

1. не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей;
2. трудно прогнозировать результаты.

Тема 5: Принципы менеджмента

Принципы менеджмента - это общие закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, отражающиеся при постановке задач управления.

Принципы менеджмента - это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

К принципам менеджмента относятся следующие.

1. Основным принципом менеджмента является принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте - это проблема распределений полномочий на принятие конкретно определенных решений на каждом уровне управленческой иерархии. Оптимальным вариантом считается подход, когда централизованными являются решения, относящиеся к разработке политики - целей и стратегии фирмы в целом, а децентрализованными - решения, относящиеся к оперативному управлению.

Децентрализация - это передача права принятия решений низовому оперативно-хозяйственному звену - производственным отделениям, имеющим хозяйственную самостоятельность. Это предполагает высокую степень координации деятельности на всех уровнях управления фирмой, выступающей как единое целое.

Централизация - это руководство хозяйственной деятельностью входящих в фирму предприятий и отделений из одного центра, жесткая регламентация и координация их деятельности, полное отсутствие у них хозяйственной самостоятельности.

Принцип сочетания централизации и децентрализации в менеджменте предполагает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности. Под единоначалием понимается предоставление высшему

руководителю фирмы или подразделения такой полноты власти, которая необходима для принятия решений, и персональной ответственности за порученное дело.

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разных уровней и, прежде всего исполнителей конкретных решений - руководителей производственных отделений. Коллегиальность повышает объективность принимаемых решений, их обоснованность и способствует успешной реализации таких решений. Однако принятие коллегиальных решений происходит намного медленнее, чем индивидуальных.

Разновидность коллегиальности - коллективность в принятии решений. Коллективные решения - большинство голосов (собрание акционеров). Роль руководства - подготовка и обоснование решений.

2. Другой важный принцип менеджмента - принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности.

Каждая должность в иерархии управления наделяется конкретными предоставленными ей правами. Каждый подчиненный должен выполнять поставленные ему задачи и периодически отчитываться. Также каждое должностное лицо несет полную ответственность за возложенные на него задачи и выполняет определенные функции.

Отрицательный момент это принципа заключается в том, что руководитель может оказаться изолированным от сферы своей ответственности, так как его непосредственные подчиненные могут препятствовать его личным и прямым контактам с низовыми звеньями управленческой структуры.

2. Еще один важнейший принцип современного менеджмента - демократизация управления. Он основывается на корпоративной организации собственности, то есть все вложения людей в акции какого-либо предприятия поставлены под единое административное управление.

Важными принципами эффективного менеджмента так же являются: целостности, иерархической упорядоченности, целевая направленность, научная обоснованность и оптимальность, наличие целей и др.

Целостность определяет необходимость рассмотрения организации как целостной социально-экономической системы.

Иерархическая упорядоченность регламентирует уровень дифференциации процессов менеджмента в организации.

Целевая направленность постулирует приоритет целевой стратегической ориентации организации и достижение целей как важнейший критерий эффективности менеджмента.

Научная обоснованность и оптимизация формулирует необходимость использования научного подхода, широкой гаммы методов и инструментов для обоснования управленческих решений.

Принципы менеджера:

1. Соблюдение чистоты и порядка на производстве.
2. Вовлечение в процесс управления самих управляемых.
3. Демократизация отношений в менеджменте по вертикали и горизонтали.

4. Забота о подчиненных в рабочее и нерабочее время.
5. Воспитание "корпоративного духа".
6. Гласность и информированность персонала.
7. Непрерывное повышение квалификации персонала.
8. Взаимозаменяемость персонала.
9. Обращение к нетрадиционным резервам.

Таким образом, менеджмент основан на административном управлении, именуемом внутрифирменным в управлении производством, базирующемся на технологии производства.

Тема 6: Персонал - технология

Технология - последовательность старых и новых образцов поведения, которая дает новый образец.

Персонал - технология - система работы с кадрами, управление человеческими ресурсами организации. Основное кредо научной персонал - технологии: "Нельзя ошибаться в людях".

Персонал - технология включает:

1. планирование потребностей в человеческих ресурсах;
2. набор и отбор лучшего персонала для организации, создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
3. подбор наиболее эффективного места для работника, где бы он мог полностью раскрыть свои таланты, (ротация по вертикали и горизонтали, оптимальная мотивация с учетом профиля работы, личностных качеств и структуры потребностей работника);
4. обучение, переквалификация и повышение квалификации работников, овладение многопрофильной структуры профессионализма;
5. воспитание работников в духе фирменного кодекса ценностей;
6. систематическая аттестация персонала - правильная оценка труда работника, его зарплаты, его мотивации; поддержание постоянной обратной связи с персоналом;
7. совершенствование организации труда и трудовых операций.

Для лучшей адаптации к предприятию в Японии реализуется программа "Внимание-новичок!". Согласно ей группа выпускников в течение определенного времени по очереди проходит все структурные подразделения предприятия, работая там определенное время. Только после этого каждому из выпускников предоставляется рабочее место. Такая практика эффективна по 3-м причинам:

1. каждый работник знаком со всеми подразделениями и характером их работы, поэтому он понимает место и роль каждого подразделения в успешной работе всей фирмы. Он не страдает "местничеством";
2. работники лично знакомятся с сотрудниками других подразделений и налаживают с ними неформальные связи. Это важно для дальнейшего делового общения в работе;
3. работник обдуманно выбирает свое место, в чем фактически заинтересован, так как на этом месте работник будет работать лучше.

Управление по 3-м уровням:

1. нижний - линейный (технологический);
2. средний - коммуникативный;
3. высший - концептуальный.

Качества и черты характера, знания, навыки, необходимые человеку, занимающему определенную должность.

Технологический уровень: основы бухгалтерского учета, маркетинг, ЭВМ, теория управления, искусство работы с людьми.

Коммуникативный уровень: педагогика, психология, социология, конфликтология, менеджмент, маркетинг в полном объеме.

Высший уровень: тенденции развития научной экономики, планирование, человеческий фактор, философия, стратегическая концепция управления.

В рамках обучения и подготовки кадров, повышения их квалификации существует 3 типа обучения:

обучение в специальных учебных заведениях: университетах, школах управления и т.д.;

повышение квалификации, семинары для руководителей и т.д.

специальные обучающие и консультирующие пункты: крупные фирмы, при банках, отдельные пункты.

Тема 7. Функции внутрифирменного управления

Функции - это виды деятельности, которые определяют объединение, разделение и специализацию управленческой деятельности.

Управление в связи с этим можно охарактеризовать, как реализацию всех основных функций управления, но распределение усилий, внимания, приоритетов при этом может быть различным.

В любом случае устойчивый успех, как показывает практика, может быть только в условиях общей, заинтересованности и объединения усилий, знаний и навыков всего коллектива фирмы.

Разделение и специализация управленческой деятельности необходимы для повышения качества управления, экономии времени, освоения узкоспециализированных приемов и операций работы (например: бухгалтерский учет, работа с кадрами, использование ЭВМ и пр.) Именно в процессах функционального разделения деятельности и возникает система управления, состоящая из подразделений, за которыми закрепляются определенный состав функций или отдельная функция.

Центральное место в менеджменте занимает проблема определения функций управления, их комбинации и обособления в системе управления.

Сначала следует провести классификацию функций на основе анализа потребностей и специфики управления деятельности. Эта классификация должна быть многокритериальной, т.к. первоначально необходимо проанализировать все возможные функции, исследовать их полный набор. Далее, опираясь на эту классификацию, найти вариант комбинации, совмещения, выделения функций каждого должностного лица, согласования их с целями фирмы.

Специализация функций, т.е. выделения их в звенья, отражает те ориентиры и приоритеты, которые выбираются менеджером, тот стиль работы, на который он ориентируется и который хочет осуществить.

Функции управления

Планирование → Организация → Мотивация → Регулирование → Контроль

Планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих целей.

Организация - значит, создание некоторой структуры. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать свои цели. 1 из элементов организации является работа, конкретные задания организации.

Мотивация. Ее задача заключается в том, чтобы работники организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планами. Руководитель всегда осуществляет функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет.

Регулирование – разработка и принятие управленческих решений, что является основной и важнейшей деятельностью менеджера.

Контроль - это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает свои цели.

Кроме основных функций в управлении так же выделяются и вспомогательные или специфические функции менеджмента. Их состав зависит от сферы деятельности предприятия, характера и особенностей производственного процесса, а так же от непосредственных возможностей и желания руководства предприятия осуществлять дополнительные к основным видам работы.

Таблица 2.

Классификация функций менеджмента

Критерии классификации	Состав функций менеджмента
1. Содержание управленческой деятельности	Предвидение (планирование), Организация, отивация (стимулирование),Контроль, .Регулирование, .Координация Исследование и др.
2. Организационная роль функций	1. Функции интеграции (объединения) 2.Функции дифференциации (разделения, выделения, обособления, специализации)
3. Направление деятельности	1.Интрафункции (направленность на внутреннюю среду) 2.Инфрафункции (направленность на внешнюю среду)
4. Сферы развития объекта	1. Управление экономическими процессами (финансы, инвестиции)

управления	2. Управление социально-психологическими процессами (удовлетворять трудом, атмосфера и пр.) 3. Управление организационными процессами (изменение в организации, перераспределение обязанностей и др.) 4. Управление технологическими процессами (использование техники, новые технологии и др.)
5. Этапы производственного процесса	1.Управление подготовкой производства. 2.Управление процессом производства. 3.Управление обеспечением производства. 4.Управление реализацией продукции
6. Тип производства	. Функция управления разнообразными блоками диверсифицированного производства
7. Масштаб времени	1. Стратегическое управление (долгосрочное). 2. Текущее (тактическое) управление (среднесрочное) 3. Оперативное управление (краткосрочное)
8. Этапность процесса управления	1. Целеполагание (определение целей) 2. Определение ситуации 3. Определение проблемы 4. Решение
9. Основные факторы производственного процесса	1. Управление продуктом. 2. Управление персоналом. 3. Управление информацией. 4. Управление качеством. 5. Управление сбытом.

Тема 8: Планирование как важнейшая функция управления

Планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов фирмы к достижению ее общих целей.

Планирование - непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения (выявления) ресурсов.

Задачи планирования:

1. Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений.

2. Перспективная ориентация и распознавание проблем развития. План намечает желаемое в будущем состояние объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных.

3.Координация деятельности структурных подразделений работников организации. Координация осуществляется как предварительное согласование

действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов.

4. Создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «факт - план».

5. Стимул (мотивация) трудовой активности работающих. Успешное выполнение плановых заданий - объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, что создает действенные мотивы для продуктивной и скоординированной деятельности всех участников.

6. Информационное обеспечение работников организации. Планы содержат важную для каждого участника информацию о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

Таблица 3.

Принципы планирования

Принципы	Краткая характеристика
Единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации.	Находит выражение в составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки плановых решений.
Научная обоснованность и оптимальность решений.	Обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления производственных процессов, использованием методов оптимального планирования экспериментов, оптимизации плановых решений, построения интегрированных систем подготовки и обработки данных.
Доминирование стратегических аспектов в планировании.	Требует обязательного использования специфических форм стратегического планирования на предприятии и подчинения ему всех других видов оперативного планирования.
Комплексность планирования.	Означает системную увязку всех разрабатываемых на предприятии планов.
Ресурсная сбалансированность планов.	Реализуется составлением во всех сферах и на всех уровнях предприятия материальных, трудовых, финансовых, энергетических и прочих видов балансов.

Гибкость и эластичность планирования.	Требует динамичной реакции планов на отклонения в ходе работ или изменения внутренних и внешних факторов, а также способности сохранять необходимые резервы и предусматривать плановые альтернативы.
Непрерывность планирования.	Находит свое наиболее полное выражение в концепции скользящего планирования, в которой благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с краткосрочным детальным планированием.

Содержание планирования как функции управления фирмой состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка.

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в фирму. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой.

Планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели фирмы, чтобы достичь их.

Виды внутрифирменного планирования.

В зависимости от содержания, целей и задач можно выделить следующие виды планирования на основании длительности планового периода:

1. перспективное планирование (долгосрочное, стратегическое);
2. среднесрочное планирование (тактическое);
3. краткосрочное (бюджетное, тактическое, оперативное) планирование.

Перспективное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности фирмы в международном масштабе:

- определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
- внедрение технических новшеств и прогрессивных технологий;

- диверсификация производства и обновление продукции;
- формы осуществления заграничных инвестиций в условиях приобретения новых предприятий;
- совершенствование организации управления по отдельным подразделениям и кадровой политике.

Поскольку оценка перспектив в условиях стихийного развития мирового рынка крайне не определена, перспективное планирование не может ориентировать фирму на достижение количественных показателей. Оно ограничивается обычно разработкой лишь важнейших качественных характеристик.

В системе перспективного планирования в зависимости от методологии и целей обычно различают долгосрочное и стратегическое планирование.

В системе долгосрочно планирования используется метод экстраполяции, т.е. использование результатов показателей прошлого периода и на основе постановки оптимальных целей распространение несколько завышенных показателей на будущий период. Здесь делается расчет на то, что будущее будет лучше прошлого. Долгосрочное планирование рассчитано на 5 и более лет.

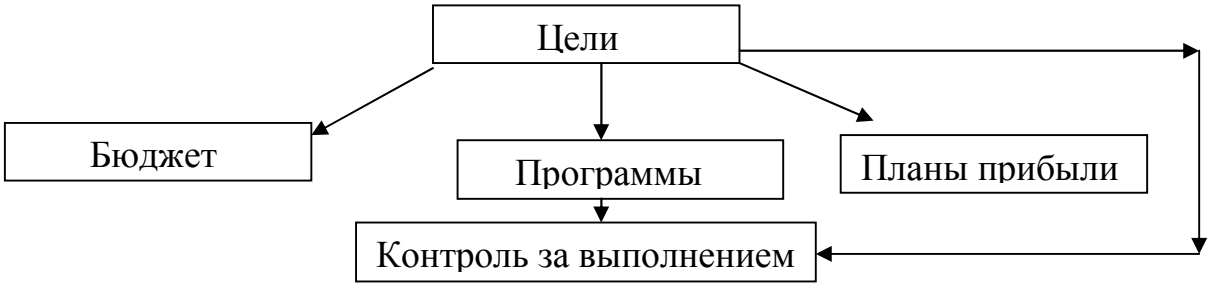


Рис. 1. Схема долгосрочного планирования

В схеме долгосрочного планирования цели претворяются в программы действий, тактические планы и бюджеты (годовой план), планы прибылей, которые разрабатываются для каждого крупного подразделения фирмы. Затем программы, тактические планы и бюджеты выполняются этими подразделениями и определяются отклонения фактических показателей от запланированных.

Системы долгосрочного планирования применяются в 70-80% крупнейших корпорациях стран Японии и США.

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.

Стратегия - это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных целей и осуществление миссии фирмы.

Миссия - это общая цель фирмы, объединяющая все аспекты ее деятельности и декларирующая то, чему фирма хочет себя посвятить (т.е. это четко выраженная причина существования предприятия).

Генри Форд, прекрасно осознавая все значение прибыли, сформулировал миссию фирмы "Форд" как "предоставление людям дешевого транспорта".

Рис. 2. Схема стратегического планирования.

В основу при разработке стратегического плана кладется:

- анализ перспектив развития фирмы, задачей которого является выяснения тенденций и факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций;

- анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении, насколько конкурентоспособна продукция фирмы на разных рынках и что фирма может сделать для повышения результатов работы в конкретных направлениях, если будет следовать оптимальным стратегиям во всех видах деятельности;
- выбор стратегии на основе анализа перспектив развития фирмы в различных видах деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения их эффективности и обеспеченности ресурсами;
- анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых более эффективных видов деятельности и определение результатов.

Как видно из схемы, перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы ориентируют оперативные подразделения в их повседневной работе по обеспечению текущей рентабельности. Стратегические программы и бюджеты закладывают основы

будущей рентабельности, что требует создания системы исполнения, построенной на управлении проектами.

Стратегический план выражен стратегией фирмы. В нем содержаться решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.

Среднесрочное (тактическое) планирование.

Среднесрочные планы чаще всего охватывают пятилетний срок как наиболее соответствующий период обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формулируются основные задачи на установленный период.

1. производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения (реконструкция и расширение производственных мощностей, освоение новой продукции и расширение ассортимента);
2. стратегия сбыта (структура сбытовой сети и ее развитие, степень контроля над рынком и внедрение на новые рынки, проведение мероприятий, содействующих расширению сбыта);
3. финансовая стратегия (объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг);
4. кадровая политика (состав и структура кадров, их подготовка и использование);
5. определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства.

Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятия, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем проводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках финансирования.

Он разрабатывается в производственных определениях.

Краткосрочное (текущее) планирование

Краткосрочное (текущее) планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на 1 год) оперативных планов для фирмы в целом и ее отдельных подразделений. Сюда входят программы маркетинга, планы по производству, планы по научным исследованиям, материально-техническому снабжению.

Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы с разбивкой по месяцам, кварталам и полугодиям. Они представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективными и среднесрочными планами. Календарные планы производства составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными

ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа.

В календарных планах производства предусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение рабочей силы.

Реализация оперативных планов осуществляется через систему бюджетов (финансовых планов), которые составляются обычно на 1 год.

Бюджет формируется на основе прогноза сбыта. При его составлении, прежде всего, учитываются показатели, разработанные в перспективных или оперативных планах. Через бюджеты осуществляется взаимоувязка между перспективным, текущим и другими видами планирования.

Бюджет фирмы - это выражение оперативного плана в денежных единицах. Он дает возможность предвидеть конечный результат деятельности, то есть размер и норму прибыли. Составляется бюджет обычно финансовыми службами, а утверждается главой фирмы, который несет ответственность за эффективность методов по его разработке. Основа бюджета - это прогноз продаж и исчисление издержек производства.

Бюджет фирмы охватывает все стороны деятельности: производство, снабжение, запасы, научные исследования, капитальные инвестиции, финансирование, денежные поступления и выбытия.

В отечественной практике наследство жестко централизованной системы государственного планирования, формализации структур и отсутствия плановой свободы породило стереотип консервативного планового мышления, что приводит в настоящее время нередко к отрицанию плановой дисциплины на предприятиях и утверждению концепции динамической импровизации.

В зарубежной практике в эффективно функционирующих организациях обычно достигается разумный компромисс между плановой директивой администрации и оперативной импровизацией менеджера. Обеспечивается он, в частности, реализацией перечисленных принципов в плановой деятельности менеджмента.

Тема 9: Проектирование организационной структуры фирмы

Организационная структура - совокупность взаимосвязанных элементов объекта управления. Оптимальная организационная структура фирмы должна:

- иметь оптимальное взаимодействие штабного, научно-технического и линейного персонала фирмы;
- обеспечивать оперативное и эффективное взаимодействие с внешней средой;
- базироваться на стратегии фирмы;
- обеспечивать качественное, своевременное и эффективное достижение поставленных целей.

Факторами, определяющими организационную структуру, являются:

1. Тип стратегии, реализуемой фирмой. Если стратегия фирмы ориентирована на постоянный выпуск сложной конкурентоспособной продукции, то ее структура должна быть мобильной, способной быстро перестраиваться и

приспосабливаться к изменениям по обратной связи, требованиям потребителей.

2. Характеристика и сложность выпускаемой продукции. От них зависят:

- тип технологии;
- продолжительность серийного производства (например, электронная техника без изменений может выпускать 1-2 года, технологическое оборудование - несколько лет, транспортные средства - до 5 лет, сырьевые ресурсы - неограниченное время и т.д.).

3. Номенклатура выпускаемой продукции. Ее увеличение позволяет использовать преимущества унификации и специализации, формировать мощные функциональные подразделения, снижать накладные расходы при одновременном усложнении структуры фирмы.
4. Объем производства (продаж). Его увеличение позволяет лучше маневрировать всеми видами ресурсов фирмы, стабилизировать производство в динамике и по подразделениям фирмы.
5. Масштаб (годовая программа) производства основной продукции фирмы. Его увеличение позволяет повысить уровень автоматизации производства, его специализации, разделения труда, снизить потери материальных ресурсов, улучшить использование оборудования, резко снизить трудоемкость выпускаемой продукции.
6. Степень интеграции по жизненному циклу товара (ЖЦТ) или по производственному циклу. Чем выше уровень интеграции по ЖЦТ, тем больше самостоятельность фирмы, тем реальнее она воздействует на уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции и конечные результаты деятельности фирмы, выше уровень комбинирования производства. Степень интеграции в производстве сложного технологического оборудования и бытовой техники, металлопроката и подобной продукции целесообразно повышать, то есть проводить весь цикл работ от маркетинга до внедрения у потребителя.
7. Степень интеграции по горизонтали (географическая или региональная интеграция). Этот тип интеграции рекомендуется развивать при реализации конкурентных преимуществ по каким-либо факторам в других регионах (странах) или для развития глобальной стратегии.
8. Степень интеграции по вертикали (отраслевая интеграция). Этот тип рекомендуется развивать при необходимости перехода на выпуск конкурентоспособных сложных объектов. В этом случае юридически самостоятельные фирмы создаются по структуре сложного объекта. Например, на нулевом уровне - фирма по сборке конечного объекта, на 1 - по сборке наиболее сложных агрегатов, на 2 - по изготовлению составных частей для 1-го уровня, на 3 - фирмы по производству комплектующих изделий;
9. Квалификация работников в данном регионе (городе).
10. Динамизм внешней среды. Он определяется изменчивостью факторов макросреды, инфраструктуры региона и микросреды фирмы. Чем выше динамизм внешней среды, тем труднее работать фирме, тем более она

должна прикладывать усилий для адаптации структуры к факторам внешней среды.

Наиболее распространенные типы организационных структур:

- бюрократические организационные структуры;
- линейные;
- функциональные;
- продуктовые;
- матричные;
- штабные;
- региональные;
- девизиональные;
- линейно-функциональные;
- смешанные;
- и другие.

Таким образом, вид структуры определяется перечисленными выше десятью факторами. Изменения в стратегии фирмы вызывают изменения в ее структуре.

Перед существующими фирмами стоит задача приспособления организационной и производственной структур к новым требованиям, они должны быть гибкими, быстро переналаживаемыми под новые товары. Поэтому существующие организационные структуры надо постоянно совершенствовать, для новых фирм - разрабатывать новые структуры (в промышленно развитых странах ежегодно закрываются и открываются новые фирмы, что составляет 8-12% от их общего количества, рынок требует интенсивного и качественного труда всех работников).

Проектирование организации связано с принятием руководством решений, относящихся ко многим областям жизнедеятельности фирмы:

- разделение труда и специализация;
- департаментизация (процесс организационного обособления исполнителей сложных работ) и кооперация;
- связи между частями и координация;
- масштаб управляемости и контроля;
- иерархия организации и ее звенность;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

Проектирование организации можно сравнить со строительством "организационного здания". Первым элементом в этом процессе будет решение о количестве и функциональной принадлежности "помещений" в этом "здании", вторым - решение о группировании "помещений" в связи с задачами по их использованию, третьим - решение о соединении частей "здания", четвертым - о размерах этих частей и т.п.

Рассмотрим рисунок 3. Элементы построения "организационного здания".

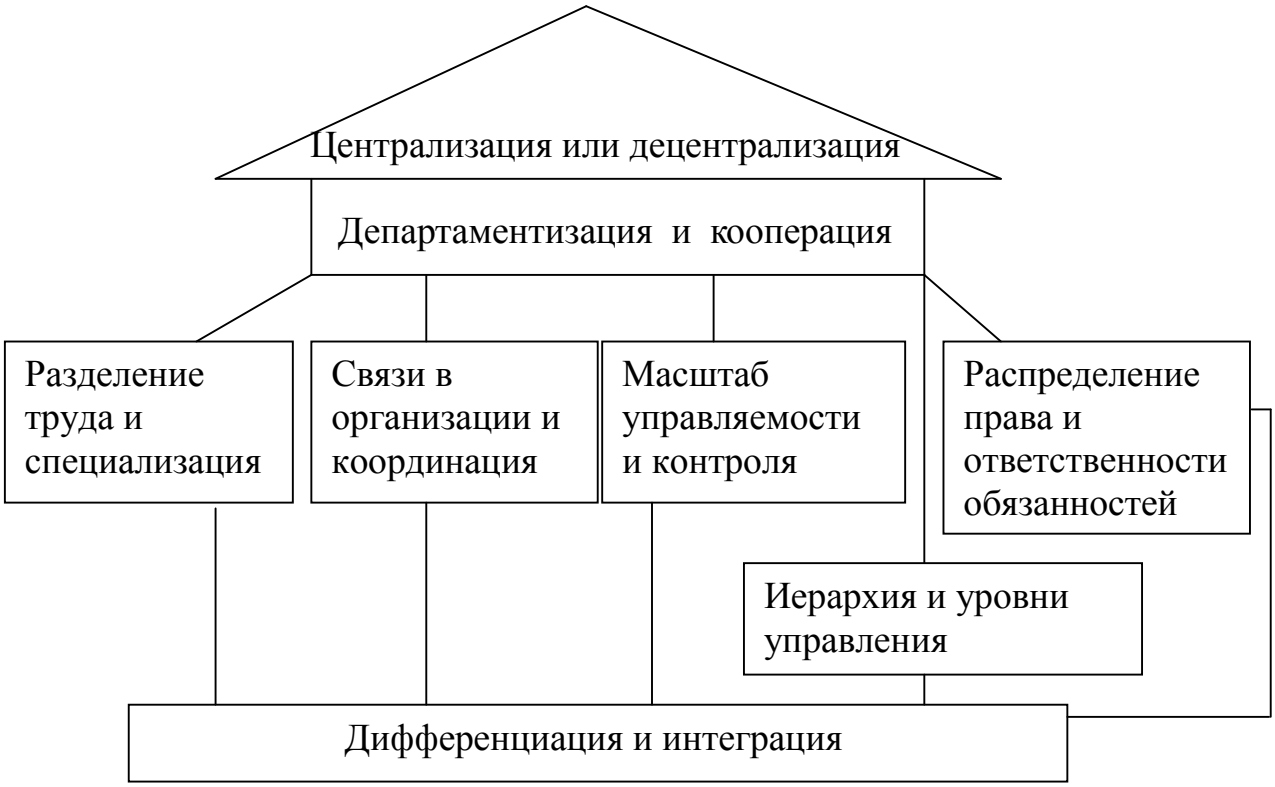


Рис. 3. Элементы построения "Организационного здания"

Из перечисленных элементов "организационного здания" новым является департаментизация. Поэтому рассмотрим его подробнее.

Рост специализации отдельных работ в организации ограничивается возможностями по их координации. Разрешить эту проблему можно, если начать группировать схожие работы и их исполнителей, т.е. начать осуществлять определенное организационное обособление исполнителей схожих работ.

Данный процесс организационного обособления называется департаментизацией, посредством которого организация может расширяться практически беспредельно. Примером тому являются корпорации-гиганты типа "Эксон", ИБМ, "Дженерал Моторс" и другие.

Существует много подходов к группированию специализированных работ, основные из них – это группирование работ вокруг ресурсов и вокруг результатов. В зависимости от глубины специализации работ и направления их группирования различают следующие виды департаментизации:

1. линейная (только вертикальные связи);
2. функциональная (группирование по ресурсам) и функциям - отделы планирования, финансов, персонала и другие);
3. по продукту (по потребителю, рынку);
4. матричная (система двойного подчинения);
5. по численности (времени, территории).

Факторы развития организационной структуры фирмы:

- развитие специализации и кооперирования производства;
- автоматизация управления;

- применение к проектированию организационной структуры и к функционированию системы менеджмента совокупности научных подходов;
- соблюдение принципов рациональной организации производственных процессов (пропорциональность, прямо точность и другие);
- перевод существующих структур управления на проблемно-целевую структуру.

Основные принципы формирования организационной структуры фирмы:

1. целевой подход, то есть формирование организационной структуры на основе иерархии целей предприятия;
2. комплексность в определении количества заместителей руководителя фирмы;
3. ориентация на проблемы, то есть формирование отделов для решения конкретной проблемы или выполнения конкретных функций в целом по предприятию;
4. ориентация на конкретные товары или рынки при построении структур отделов по отдельным товарам или рынкам;
5. отсутствие специальных подразделений для обязательной горизонтальной координации, выполнение иерархии целей предприятия;
6. обеспечение мобильности и адаптивности структуры к изменениям;
7. обеспечение координации решения проблем по достижению конкурентоспособности товаров (по горизонтали).

Таким образом, организационная структура определяется:

- количеством и глубиной соблюдаемых принципов и требований к формированию организационных структур;
- структурной иерархии должностных лиц;
- содержанием положений об отделах и должностных инструкций.

Тема 10: Мотивация в менеджменте

Для эффективного функционирования фирмы не достаточно лишь хорошо спланировать и организовать деятельность отделов, сотрудников фирмы. Необходимо также координировать работу и создавать такие условия, чтобы люди выполняли их. Руководитель всегда пользуется мотивирующими средствами в своей деятельности. В отношении управления можно дать следующие определения мотивации.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения поставленных целей.

Мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих на предприятии, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

Для этого осуществляется экономическое и моральное стимулирование работников, обобщается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их развития.

Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы сотрудников трудового коллектива. К ним в первую очередь относятся:

- разнообразие работы по содержанию;
- рост работников;
- расширение профессиональной классификации работающих;
- внутреннее удовлетворение от полученных результатов;
- материальное поощрение;
- возможности проявление инициативы;
- осуществление самоконтроля;
- необходимость мер наказания;
- повышение ответственности;
- социальная значимость.

Задолго до того, как понятие "мотивация" вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения целей фирмы. Самым первым был метод поощрения и наказания (кнута и пряника).

Еще в древности короли держали награду перед глазами предполагаемого героя за ту деятельность или подвиг, который он совершил во блага государства и отечества.

Или короли беспощадно наказывали тех, кто посмел ослушаться их или делал что-то непристойное.

Эти способы успешно применялись до конца XIX века. Но простой пряник, который только удовлетворял семьи, борющиеся за выживание, с конца XIX века не всегда заставлял человека трудиться результативнее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения мотивации в психологическом аспекте.

С появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие выгоды сулит применение психологических мотивов и что мотивация по типу поощрения и наказания является недостаточной.

После долгих лет изучения Мэйо пришел к выводу, что зачастую необходимо улучшение условий труда, а не увеличение вознаграждений за него.

Например: установление 10 минутных перерывов для отдыха в одном из прядильных цехов показала свои результаты немедленно. Они были впечатляющими:

- текучесть рабочей силы резко сократилась;
- улучшилось моральное состояние рабочих;
- сильно возросла выработка.

Таким образом, можно сказать, что изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду в общей массе. Потому создаются модели мотивации по двум категориям: содержательные и процессуальные.

Классификация теорий мотивации

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребителями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Основой содержательных теорий мотивации выступает вопрос: что может побудить действовать человека так, а не иначе.

Здесь необходимо рассмотреть работы Абрахама Маслоу и Фредерика Теруберга.

Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их воспитания и познания. Основой процессуальных теорий служит ответ на вопрос: как можно побудить человека выполнить ту или иную деятельность. Рассмотрим в этом контексте модель Портера-Лоулера, теории ожидания и справедливости.

Хотя эти теории и расходятся по роду вопросов, они не являются взаимоисключающими.

Сначала рассмотрим, что представляет собой вознаграждение, потребности.

Потребность - это физиологический или психологический недостаток чего-либо, который человек стремиться выполнить.

Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя. Но понятие ценности у каждого человека специфическое. Могут быть внутренние и внешние вознаграждения. Внутреннее дает удовлетворение работой (чувство достижения результатов, содержательность и значимость работы, самоуважение, общение с людьми и др.). Внешние возникают не от самой работы, а дается фирмой (зарплата, продвижение по службе, статус за престиж, похвала, материальное поощрение и др.).

Содержательные теории мотивации стараются определить потребности, побуждающие людей к работе и отвечают на вопрос: что побуждает человека действовать именно так, а не иначе.

Здесь наибольшее значение имели работы 3-х человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Теруберга и Дэвида МакКлелонда.

Иерархия потребностей по Маслоу.

Маслоу понял, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на 5 основных категорий.

Рис. 4. Пирамида А. Маслоу

1. Физиологические потребности: потребности в еде, воде, доме, отдыхе и сексуальные потребности.
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем: потребности в защите от различных видов опасностей со стороны окружающего мира,

уверенность, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Уверенность в завтрашнем дне: надежная работа с последующим пенсионным обеспечением.

3. Социальные потребности, чувство социальной принадлежности и взаимодействия, привязанности, поддержки и т.п.
4. Потребности в уважении: уважение со стороны окружающих, признание, потребности в самоуважении, в личных достижениях.
5. Потребности самовыражения – потребности квалификационного и служебного роста, реализации своих возможностей и творческих способностей.

По теории Маслоу все эти потребности находятся в виде строгой иерархической структуры. Но в каждый конкретный момент времени человек стремиться к той потребности, которая более важна в данный момент.

Двухфакторная теория Герцберга

Герцберг разделил потребности на 2 категории: гигиенические факторы и мотивация.

Таблица 4.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга

гигиенические факторы	**мотивация**
1. Политика фирмы и администрации 2. Условия работы 3. Заработок 4. Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными 5. Степень непосредственного контроля за работой	1. Успех 2. Продвижение по службе 3. Признание и одобрение результатов работы 4. Высокая степень ответственности 5. Возможности творческого и делового роста

Гигиенические факторы связаны с окружающей человека средой, в которой осуществляется работа.

Мотивация - с характером и сущностью работы.

Можно провести соотношение теории потребностей Маслоу и Герцберга

Таблица 5.

Сопоставление теорий А. Маслоу и Ф. Герцберга.

Самовыражение Уважение	Мотивирующие Факторы
Социальные потребности Потребности в безопасности и уверенности в будущем Физиологические	Гигиенические факторы

Эти обе теории имеют много общего. Происходит соотношение мотивирующих факторов со вторичными за минусом социальных. Гигиенические - с первичными плюс социальные факторы.

Различие в том, что Маслоу рассматривает гигиенические факторы Герцберга как первичные, а Герцберг говорит, что на них человек обращает внимание только, когда чувствует несправедливость в их реализации.

Процессуальные теории мотивации.

Процессуальные теории мотивации отвечают на вопрос: что может побудить человека выполнить ту или иную работу.

К ним относятся: теория ожидания В. Врума, теория справедливости, модель Портера – Лоулера и др.

Теория ожиданий предложена В. Врумом в 1964 г. Он считал, что стимул эффективному и качественному труду зависит от сочетания трех факторов - ожиданий человека.

Стимул (мотив) - побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь.

Вознаграждение - компенсация затрат труда, направленная на удовлетворение каких-либо человеческих потребностей.

Стимул = 1 + 2 + 3

1 - ожидание того, что усилия приведут к желаемому результату,

2 - ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение,

3 - ожидание того, что вознаграждении будет иметь достаточную ценность.

Чем больше вера человека, что все эти ожидания оправдаются, тем более сильным будет стимул к деятельности.

Теория ожиданий указывает, что должны делать менеджеры, чтобы стимулы к труду были сильными.

1. Учить подчиненных получать требуемые результаты и создавать для этого все необходимые условия.
2. Устанавливать непосредственную связь между результатами труда и вознаграждением подчиненных.
3. Изучать потребности подчиненных, чтобы знать какие вознаграждения имеют для них ценность.

Модель Портера – Лоулера

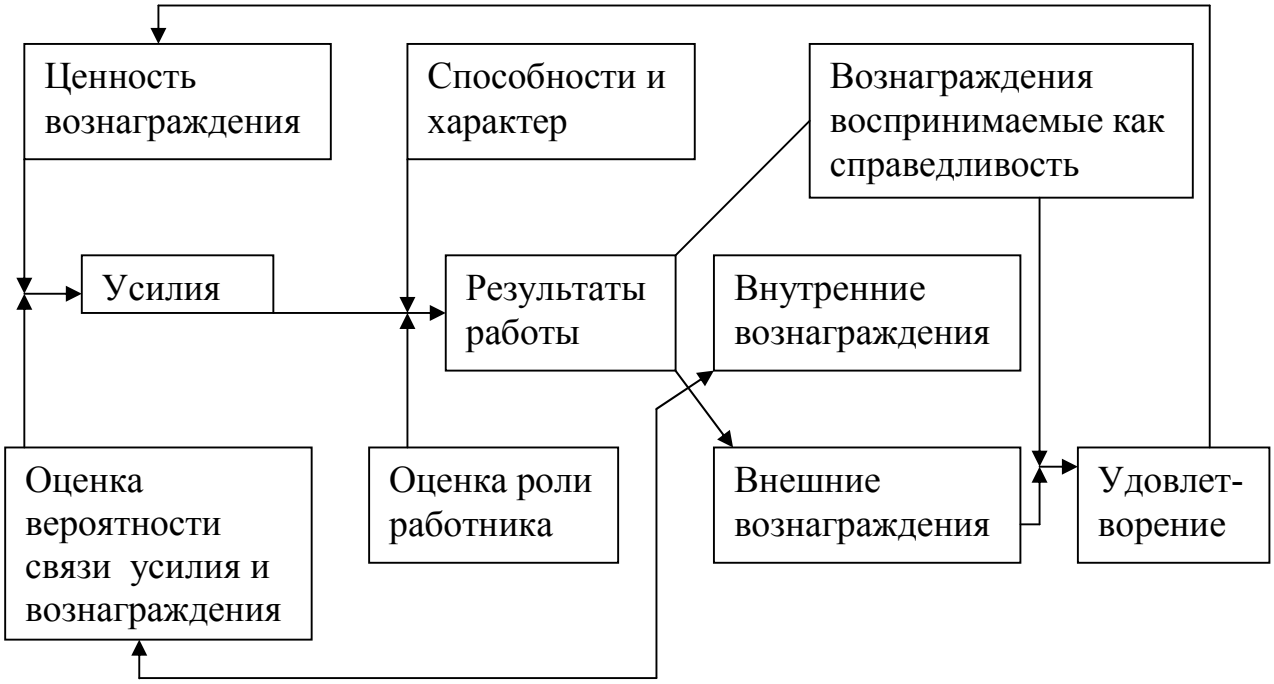


Рис. 5. Модель Портера – Лоулера.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости.

Теория справедливости утверждает: люди субъективно определяют соотношение затраченных ими усилий и полученного вознаграждения и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если, по мнению работника, имеет место несправедливость - большее вознаграждение других работников за аналогичные результаты или такое же за более низкие, - то работник будет снижать интенсивность и продуктивность работы.

Чтобы избежать несправедливости, менеджеры должны:

1) устанавливать размеры оплаты на основе объективной оценки уровня ответственности, квалификации, сложности, трудоемкости и результативности труда;

2) разъяснять сотрудникам принципы оплаты, чтобы каждый видел, за счет чего он может увеличить уровень своих доходов.

Наиболее важный вывод Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению.

Хотя менеджеры считают, что удовлетворение ведет к результативной работе (т.е. наоборот), вернее более удовлетворенные рабочие трудятся лучше.

Результативность труда работника зависит, по мнению Портера и Лоулера от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей и оценки им своей роли. Объем затраченных усилий зависит от оценки

работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет непременно получено.

Тема 11: Регулирование: разработка и принятие управленческих решений

Решение – это выбор альтернативы.

Решение в менеджменте – выбор, касающийся осуществления конкретных действий, закрепленный в сознании субъекта, объекта управления, в управленческих документах.

Требования к управленческому решению:

1. Целевая направленность.
2. Обоснованность.
3. Иерархическая субординация.
4. Адресность.
5. Директивность.
6. Обеспеченность ресурсами.

Управленческие решения на предприятии, как правило, отождествляются с разрешением возникших проблем.

Проблема - существенное расхождение между желаемым и фактическим состоянием объекта управления и внешней среды.

Управленческие решения для часто встречающихся типовых задач описываются в нормативных документах, устанавливающих порядок осуществления управленческой деятельности.

Таблица 6.

Типология управленческих решений.

Признак классификации	Тип управленческого решения
По функциям правления	плановые
	организационные
	мотивационные
	другие
По характеру ия	стратегические
	оперативные
По степени определенности среды	в условиях определенности
	в условиях риска
	в условиях неопределенности
По степени структуризации задач	хорошо структурированные (программируемые, алгоритмические)
	слабо структурированные (нестандартные, непрограммируемые, эвристические)

По функциональным областям	финансовые
	кадровые
	производственные
	прочие
По масштабам воздействия	общие
	частные
	экспериментальные
По числу критериев	однокритериальные
	многокритериальные
По направлению воздействия	внутренние
	внешние
По глубине	одноуровневые
воздействия	многоуровневые
По количеству участников	индивидуальные (единоличные)
	коллегиальные
	коллективные
По способу осуществления	письменные
	устные
По способу принятия	на основе суждений
	интуитивное
	с помощью рациональной процедуры

Контроль за осуществлением решения и за получением ожидаемых результатов осуществлялся:

1. При успешном решении проблемы сведения о проблеме заносятся в компьютерный банк данных для накопления опыта успешного решения проблем, который может пригодиться в будущем..

2. Основные возможные причины неустранения проблемы:

- недостаточно конкретное представление о проблеме;
- неверное определение истинных причин возникновения проблемы;
- недостаточное количество предложенных вариантов решений;
- неполный список критериев оценки;
- неверное определение значимости критериев;
- неадекватный способ оценки разработанных вариантов решений;
- недостаточная степень компетентности при принятии решения;
- не вполне соответствующий метод осуществления решения;

- отсутствие надлежащего контроля за осуществлением решения.

Таким образом, основной деятельностью менеджеров, в том числе топ-менеджеров, является процесс разработки и принятия управленческих решений.

Тема 12: Контроль в управлении

Контроль - это процесс обеспечения достижения фирмой своих целей.

Контроль - это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы фирмы.

Сущность функции контроля состоит в обеспечении правильной оценки реальной ситуации и тем самым создатели предпосылок для выяснения корректив в запланированные показатели развития фирмы и в деятельность рабочих.

В функции контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех отделов и подразделений фирмы; сравнение их с плановыми показателями; выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей фирмы.

В связи с этим контроль рассматривается как анализ причин отклонений и выявление возможностей их нейтрализации.

Осуществление контроля опирается на организацию системы учета и отчетности, проведение анализа данных, наблюдение за выполнением намеченных планов производственной программы.

Контроль может проводиться на различных стадиях производственного цикла продукции, и поэтому выделяются 3 вида контроля.

Виды контроля

Выделяется 3 основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. Все они имеют одинаковую цель - способствовать тому, чтобы фактические результаты деятельности фирмы были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временным аспектом.

1. Предварительный контроль осуществляется до начала процесса производства товара или оказания услуг. Этот вид контроля предусматривает установление стандартов - точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени, реализация правил и процедур поведения членов фирмы.

Предварительный контроль применяется в 3-х областях на фирме по отношению к:

- человеческим ресурсам;
- материальным;
- финансовым.

1. Человеческие ресурсы.

Предполагается тщательный анализ деловых, профессиональных знаний и навыков, необходимых для человека определенной профессии (должности).

Преимуществом пользуются высококвалифицированные работники, со стажем работы в данной области, с хорошими рекомендациями.

Все это проверяется при приеме на работу человека. Для повышения эффективности предварительного контроля человеческих ресурсов можно ввести собеседование, тестирование, анкетирование и др. Неотъемлемой частью является обучение и переобучение кадров. Курс предварительного обучения способствует более эффективному труду работников.

2. Материальные ресурсы.

Очевидно, что из плохого сырья нельзя произвести высококачественную и хорошую продукцию. Поэтому вырабатываются стандарты качества и проверка допустимости материалов этим стандартам. Предварительный контроль материальных ресурсов заключается в установление поставщика, который предоставляет материалы соответствующего качества, в необходимом количестве и в нужный срок.

Также невозможно допустить недостаток материальных ресурсов, поэтому необходимо обеспечить запас ресурсов, чтобы избежать их дефицит.

3. Финансовые ресурсы.

Контроль финансовых ресурсов осуществляется на основе бюджета фирмы. Он не допускает перерасход денежных средств, нецеленаправленное их использование и дает уверенность в том, что есть денежные средства в распоряжении фирмы, которые можно потратить при необходимости.

2. Текущий контроль осуществляется в ходе выполнения работ. Это контроль начальника за деятельностью подчиненных, регулярная проверка их работы, обсуждение возникших трудностей, усовершенствования работы и проверка соответствия фактических результатов намеченными в процессе производства.

Для получения такой информации необходима система обратной связи. Обратная связь здесь - это данные о полученных результатах и использованных средствах.

Обратная связь - это сообщение начальника о неудовлетворительной деятельности работников или допустимых ими ошибках.

Все системы управления с обратной связью:

- имеют цели;
- используют внешние ресурсы;
- преобразуют внешние ресурсы;
- преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования;
- следят, нет ли значительных отклонений от намеченных целей;
- корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей.

Необходимо помнить, что фирма должна активно адаптировать и усовершенствовать свою деятельность для того, чтобы эффективно функционировать в долгосрочной перспективе.

3. Заключительный контроль выполняется после завершения работы либо сразу после окончания работы, либо через определенное время. Заключительный контроль важен, т.к. он дает информацию для будущей деятельности в аналогичном плане. Также происходит сравнение фактических результатов работы, проведение аналитической работы и введение корректив в деятельность рабочих или в процесс производства продукции.

При этом контроле руководство имеет возможность в будущем составлять планы, которые соответствовали бы действительности и были бы реалистичны для выполнения.

Также заключительный контроль является своеобразным способом сбора информации для проведения мотивационных мероприятий.

Процесс контроля разделен на 3 этапа:

1. Установление стандартов и критериев.
2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.
3. Принятие необходимых корректирующих действий.

На 1 этапе устанавливаются конкретные, поддающиеся измерению цели, имеющие определенные временные границы. Также устанавливаются показатели результативности, деятельности объекта управления во всех основных областях. Эти области выделяются и определяются при планировании.

На 2 этапе определяется масштаб допустимых отклонения. Необходимо знать, что при существенных отклонениях должна обязательно срабатывать обратная связь объекта управления с управляющим. Чтобы фирма была экономичной и устойчивой эта связь не возникает при незначительных отклонениях.

На 3 этапе происходит сравнение полученных результатов с заданными стандартами. Менеджер с помощью полученной информации должен определить, какие коррективы необходимо внести и как повести себя в данной ситуации. Существует 3 линии поведения:

1. ничего не предпринимать (добиться такого положения, чтобы фирма функционировала в соответствии с поставленными целями);
2. устранить отклонения (необходимо нейтрализовать и устранить причину отклонения);
3. пересмотреть стандарты (если стандарты оказались нереальными или изменились условия осуществления целей по этим критериям).

Таким образом, контроль рассматривается как возможность и необходимость внесения корректирующих воздействий на деятельность подчиненных с целью оптимизации результатов их деятельности.

Тема 13: Информация и коммуникации в менеджменте

Коммуникация - процесс обмена информацией между двумя и более людьми.

Цели коммуникаций.

1. обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления;
2. совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
3. создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий;
4. регулирование и рационализация информационных потоков;

В зависимости от способа обмена информацией различают:

- межличностные или организационные коммуникации на основе устного общения;
- коммуникации на основе письменного обмена информацией.

Межличностные коммуникации делятся на:

- формальные или официальные;
- неформальные.

Формальные коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по формальным каналам.

Неформальные коммуникации не следуют общим правилам данной организации; они осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации.

Сети неформальной организационной коммуникации существуют в силу стремления работников знать ту информацию, которую они не могут получить с помощью формальных организационных коммуникаций.

Система неформальных коммуникаций способна рождать слухи, которые могут отрицательно сказаться на эффективности коммуникаций.

Типичная информация, передаваемая по каналам неформальных коммуникаций:

- предстоящие сокращения производственных рабочих;
- новые меры по наказаниям за опоздание;
- изменения в структуре организации;
- грядущие перемещения и повышения;
- подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;
- кто кому назначает свидания после работы.

Существуют две точки зрения, каким образом свести к минимуму эти слухи:

- распространение максимально возможной информации через каналы формальной коммуникации;
- поощрение сетей неформальных коммуникаций и включение менеджеров в эти сети для обратной информационной связи.

Среди формальных организационных коммуникаций выделяют:

- вертикальные, когда информация перемещается с одного уровня иерархии на другой;
- горизонтальные между различными подразделениями, предназначающиеся для координации деятельности различных подразделений.

Вертикальные коммуникации, в свою очередь, подразделяются на:

- восходящие, когда информация передается снизу вверх (с низших уровней на высшие). Этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую для менеджеров для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность;
- нисходящие, осуществляемые сверху вниз. Этот тип коммуникаций непосредственно связан с руководством и контролем за работниками.

Межличностные коммуникации делят также на:

- вербальные (словесные);
- невербальные, призванные осуществить обмен информацией без применения слов, например с помощью жестов, интонаций голоса и т.д.

Вербальные и невербальные формы коммуникаций не всегда и не обязательно исключают друг друга. Как правило, интерпретация адресатом (получателем) послания строится не только на словах, но и на таких элементах, как жесты и выражения лица, которые сопровождают слова передающей стороны.

В процессе коммуникаций выделяют четыре базовых элемента:

- отправитель - лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение;
- канал или средство передачи информации;
- получатель (адресат) - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Процесс обмена информацией включает взаимосвязанные этапы: зарождение идеи или отбор информации; выбор канала передачи информации; передача сообщения; интерпретация сообщения.

При организации коммуникационных сетей на предприятии необходимо учитывать специфику различных типов и каналов коммуникаций на каждом из этапов коммуникационного процесса.

Формирование коммуникационных сетей и процессов, а также выбор средств и каналов коммуникаций осуществляются на предприятии после проектирования его организационной структуры в соответствии с выбранной сферой деятельности, принятой производственной программой и структурой менеджмента. Коммуникационные решения, содержащие регламент коммуникационных процедур, должны устанавливаться для каждого иерархического уровня менеджмента и доводиться до конкретного должностного лица.

Таблица 7.

Коммуникационные барьеры

Макробарьеры	Микробарьеры коммуникаций
Перегрузка информационных сетей и искажение информации.	Отношение источника (отправителя) информации к получателю (адресату).
Потребность во все более сложной информации.	Отношение адресата к источнику информации.
Интернационализация деловых контактов и возрастание роли иностранных языков.	Восприятие получателем информации многозначных слов. Отсутствие обратной связи.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вкладывает отправитель, т.е. менеджер. В противном случае имеет место безуспешная коммуникация.

Факторы, уменьшающие возможности успешной коммуникации, называются коммуникационными барьерами.

Различают коммуникационные барьеры макро- и микроуровня.

Макробарьеры коммуникаций препятствуют успешной коммуникации в целом.

Микробарьеры коммуникаций препятствуют успешной коммуникации в конкретных узких сферах.

Десять заповедей успешной коммуникации:

1. Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание.
2. Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации.
3. Проанализируйте все физическое и человеческое окружение при любой коммуникации.
4. Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникации.
5. Обратите самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.
6. Воспользуйтесь возможностями, когда они предоставляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя или адресата.
7. Постоянно держите в поле зрения то, как срабатывает коммуникация.
8. Устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра.
9. Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам.
10. Учитесь умению слушать другого.

Таким образом, управление невозможно без обмена информацией, так же как и без коммуникации в целом.

Тема 14: Делегирование полномочий в менеджменте

Делегирование означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение.

Делегирование полномочий используется в отношении отдельных лиц и групп, достигших высокой квалификации.

Цели делегирования:

- разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текучки и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления;
- повысить дееспособность нижестоящих звеньев;
- активизировать «человеческий фактор», увеличить вовлеченность и заинтересованность работников.

При этом необходим такой объем и масштаб делегируемых полномочий, который позволит мотивировать сотрудников, способствует их профессиональному росту, обеспечивает удовлетворенность содержанием труда.

Оптимальный объем делегирования зависит от различных факторов и прежде всего от:

- возможностей реализации делегируемых полномочий данным работником;
- соответствия передаваемых работнику полномочий характеру принимаемых им задач.

Процесс делегирования полномочий включает следующие этапы:

- поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;
- предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;
- формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

К числу основных принципов рационального делегирования в менеджменте относятся:

- единоначалие - сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником;
- соответствие - состав задач должен соответствовать характеру полномочий сотрудника;
- координация - состав полномочий должен динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями сотрудника;
- достаточность - масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;
- мотивированность - расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты, влияния или лидерства.

Делегирование базируется на полномочиях и ответственности.

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

Поскольку ответственность представляет собой обязательство, которое отдельный работник берет на себя, то он не может ее делегировать или передавать своему подчиненному. Работник, на которого возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязан выполнять ее лично, но он останется ответственным за удовлетворительное (неудовлетворительное) завершение работы.

Полномочие - это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение делегируемых задач.

Полномочия не следует смешивать с властью, под которой понимают реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию.

Полномочия определяют, что лицо, занимающее определенную должность, имеет право делать. Власть определяет, что оно действительно может делать. Можно иметь власть, не имея полномочий.

Линейные полномочия - это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному.

Линейные полномочия выражают существующую в организации систему властных отношений между руководством и подчиненными.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации, называемую цепью команд.

Рекомендательные полномочия штабного аппарата являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства.

Введение процедуры обязательного согласования обеспечивает расширение рекомендательных полномочий и обязывает линейное руководство согласовывать определенный круг решений со штабным аппаратом.

Параллельные полномочия представляют собой дальнейшее расширение штабных полномочий и включают право отклонять определенные решения линейного руководства.

Функциональные полномочия означают представление штабному аппарату прав как предлагать, так и запрещать определенные действия в пределах своей компетенции.

Масштабы и формы делегирования в конечном счете определяют степень централизации систем менеджмента в организации, развитие инициативы, самостоятельности и хозяйственной ответственности подразделений и их руководителей. Степень централизации менеджмента выражается прежде всего в характере организационной структуры управления, принятой на предприятии. Она снижается при переходе от линейной к линейно-штабной и функциональной структурам.

В современной практике тенденции к децентрализации управления получают выражение в развитии так называемого внутреннего предпринимательства. Современные концепции предпринимательского управления рассматривают децентрализацию как условие для формирования нового способа мышления, стиля поведения и образа действий менеджера.

Эффективность делегирования**.**

Таблица 8.

Причины низкой эффективности делегирования

Нежелание руководителей делегировать полномочия	Нежелание подчиненных брать ответственность
Отсутствие доверия к подчиненным.	Удобнее спросить начальство, что делать, чем самому решать проблему.
Боязнь риска.	Боязнь критики за совершенные ошибки
Трудности осуществления	Отсутствие информации и ресурсов, необходимых для успешного задания.
«Сильные» личности представляют угрозу.	Перегруженность работой.
Процесс принятия решений становится сложным.	Отсутствие уверенности в себе.
Требуются более развитые связи	Отсутствие стимулов для ответственности.

Изучив основные причины низкой эффективности, можно предложить факторы успешного делегирования (см. таблицу 9).

Таблица 9.

Основные факторы успешного делегирования

Факторы (условия)	Содержание
Оценка риска	Риск должен быть оценен и минимизирован. Следует загружать подчиненных, но не до предела и развивать свои навыки управлять процессом передачи полномочий.
Дозирование передачи полномочий	Расширение индивидуальных способностей требует времени, поэтому необходимо выбрать подходящий темп возрастания ответственности. Слишком большие требования могут вызвать стресс и привести к общей неудаче, но недостаточные требования расточительны и деморализующи.
Общее ясное понимание целей	Квалифицированная передача полномочий требует четкой структуризации целей и общего согласия с ними. Если цели не установлены, задача остается неясной, а оценка становится практически невозможной.
Регулярное консультирование	Передача полномочий представляет собой форму управленческого развития. Таким образом, становится возможным использование заданий для развития других людей. Поэтому процесс консультирования помогает как подчиненным, так и руководителям.

Таким образом, делегирование можно считать своеобразным способом реализации и выполнения профессиональной деятельности, обязанностей.

Тема 15: Стиль управления

Стиль руководства - характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления.

1.9								9.9	9
									8
									7
									6
				5.5					5
									4
									3
									2
1.1								9.1	1
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Рис. 6. Решетка менеджмента

Разнообразие стилей, определяемых личностью руководителя, может быть сформировано на основе сочетания двух факторов: заботе руководителя о производстве и о людях. Графически это сочетание может быть представлено специальной «решеткой менеджмента».

По вертикали: **забота о людях**: 1 – незначительная, 9 – значительная.

По горизонтали: **забота о производстве:** 1 - незначительная, 9 – значительная.

1.1 - Руководитель мало заботится и о производстве, и о людях. Результаты крайне невысоки. Моральный дух коллектива низок, т.е. руководитель прилагает минимальные усилия для выполнения лишь самой необходимой работы (бездарный стиль).

9.1 - Руководитель уделяет максимальное внимание производству и минимальное людям. Производственные результаты могут быть достаточно высоки. Но удовлетворенности людей - нет, что создает массу проблем (жесткий стиль).

1.9 - Огромное внимание со стороны руководителя к людям, создание дружеского коллектива, «единой семьи». Но при этом интересы организации отходят на задний план («клубный» стиль).

9.9 - Руководитель нацеливает всех работников на достижение производственных целей на основе доверия и уважения к ним. Развивается самостоятельность, ответственность, создается дух единой команды (прогрессивный стиль).

5.5 - Руководитель умело балансирует, обеспечивая достаточно высокий уровень производственных результатов и удовлетворительный моральный настрой.

Более детальная характеристика стилей руководства, определяемых личностью руководителя, может быть осуществлена на основе четырех признаков: направленность руководителя на результат, способы мотивации, привлечение подчиненных к управлению, требовательность.

Стили руководства.

Авторитарный («жесткий») стиль может быть оправдан в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях.

Демократический («прогрессивный») стиль следует применять при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности и ответственности.

Применение либерального («клубного») стиля свидетельствует о нечеткости в определении целей группы и ее роли в производственном процессе.

Определение эффективного стиля руководства должно происходить с учетом многих факторов: психологических особенностей личности самого руководителя, потребностей и интересов подчиненных, степени их квалификации и ответственности, внутренних и внешних факторов, воздействующих на организацию. Выбор адекватного ситуации стиля руководства с учетом наиболее существенных факторов может быть определен как ситуационное лидерство.

Ситуационное лидерство - определение стиля руководства в зависимости от уровня зрелости рабочей группы: степени квалификации и стремления к ее росту.

Уровень зрелости рабочей группы		Соответствующий стиль руководства
Полностью квалифицированная и желающая дальше совершенствоваться		Предоставление самостоятельности. (Определение функций и ответственности работников. Совместное обсуждение результатов.)
Достаточно квалифицированная и продолжающая совершенствоваться		Участие в принятии решений. (Привлечение работников к постановке целей. Консультации и поощрение самостоятельности.)
Малоквалифицированная, но стремящаяся к повышению квалификации		Координация. (Менее глубокий инструктаж и контроль. Поощрение инициативы и деловых контактов.)
Низкоквалифицированная и не расположенная совершенствоваться		Указывание. (Тщательный инструктаж и детальный контроль. Поощрение исполнительности и личных достижений.)

Рис. 7. Ситуационное лидерство

Современный руководитель должен научиться применять любой стиль руководства, адекватный целям, стоящим перед рабочей группой, и ее особенностям – квалификации, ответственности, потребностям и т.п.

Рекомендации руководителю по совершенствованию стиля руководства.

1. Вырабатывайте ценностные установки и личные цели.
2. Планируйте текущую деятельность и этапы саморазвития.
3. Регулярно анализируйте достигнутые результаты.
4. Развивайте коммуникативные умения: слушать, читать, говорить, писать.
5. Развивайте наблюдательность, учитесь разбираться в людях.
6. Ежедневно выбирайте время для мышления, записывайте свои мысли.
7. Расширяйте общение с людьми других профессий.
8. Учитесь сосредотачиваться на главном.
9. Будьте решительным, упорным и настойчивым.
10. Постоянно ищите новые возможности, проявляйте инициативу.

Так, лидерство характеризуется как поведением человека, так и личными его характеристиками.

Тема 16: Групповая динамика и лидерство

Коллектив — это социальная группа, обязательными условиями для существования которой являются творческое сотрудничество, взаимопомощь и подчинение установленному порядку.

В разных теориях управления роль отдельного человека и группы в коллективе и организации в целом рассматривалась по-разному (табл. 10).

Новая парадигма управления (неформальная) основывается на следующих положениях:

- успех организации находится вне организации; цели и задачи организации изменяются с изменением внешней среды;
- основная стратегия — это планирование на основе прогнозирования будущего состояния среды.

Таким образом, новые принципы управления формальными и неформальными группами следующие:

- лояльность к работающим;
- коммуникации пронизывают фирму по горизонтали и вертикали;
- атмосфера в фирме способствует раскрытию способностей работающих;
- становление долевого участия каждого работающего в общих результатах.

Группа — это два или более лица, которые взаимодействуют друг с другом и находятся под взаимным влиянием. Группа — это семья, отдел, где человек работает, общается с друзьями, сокурсниками и др.

Во всей цепи взаимосвязанных действий по управлению персоналом, начиная с приема сотрудника на работу и заканчивая уходом его из организации, от 50 до 80 % времени тратится менеджером на групповые виды деятельности. Эффективность работы любого руководителя тесным образом связана с пониманием особенностей групповой работы и со способностью правильно действовать в качестве члена менеджерской группы и управлять собственной рабочей группой, поэтому необходимо учитывать приведенные ниже особенности:

• люди находятся в группах в состоянии постоянной взаимозависимости;

• члены одной группы имеют общие нормы и преследуют общие цели;

• группы имеют неодинаковые функции. Все они более или менее специализированы, и их специализация зависит от потребностей людей;

• индивид участвует в жизни многих групп, которые являются естественной и неизбежной частью деятельности человека.

Таблица 10.

Теории управления о роли человека в организации

Наименование теорий	**Постулаты теорий**	**Ожидаемые результаты**
Класси-ческие теории	Труд не приносит удовлетворения большинству индивидов, это качество присуще им. То, что люди делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля	Индивиды могут принять свой труд при условии соответствующей зарплаты и справедливого руководителя. Если задачи будут в достаточной мере упрощены, и индивиды будут строго контролироваться, то они смогут соблюсти фиксированные нормы производства
Теории человеческих отношений	Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание стать интегрированными, признанными. Эти потребности являются более важными, чем деньги, в обеспечении мотивации к труду	Факт обмена информацией с подчиненными и их участие в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности индивидов во взаимодействии и чувстве собственной значимости. Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным решениям
Теории человеческих ресурсов	Труд приносит удовлетворение большинству индивидов. Они стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности, творчеству, нести ответственность, а также к личному самоконтролю на более высоком месте в иерархии, чем то, которое они теперь занимают	Факт расширения влияния, самостоятельности и самоконтроля у подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого удовлетворение, полученное от труда, может расти, поскольку подчиненные наиболее полно используют свои человеческие ресурсы

Существуют постоянные, временные и случайные группы;

• некоторые группы являются свободными — в них вступают по желанию; другие имеют обязательный характер;

• рабочие группы могут быть формальными и неформальными, формальные группы характеризуются организационной структурой. Социальные отношения здесь носят безличный характер и осуществляются через предварительно определенные роли, имеющие тенденцию к формализации в соответствии с нормами, определяемыми внешней средой, культурой. В неформальной группе существуют личные социальные отношения, которые осуществляются в ролях, определяемых внутренней средой. Содержание этой ролей — результат взаимодействия внутри группы;

• всегда трудно воздействовать на нормы группы. Это легче делать изнутри и очень трудно выполнять извне, если только человек, который осуществляет воздействие извне, не обладает доверием и уважением группы;

• все группы оказывают давление на своих членов, чтобы заставить их соответствовать групповым нормам;

• группа в целом порождает меньше идей, чем отдельные ее члены, однако группа дает лучшие идеи;

• группы принимают более рискованные решения;

• конфликт между группами и внутри групп — вполне естественное явление.

Понимание особенностей групп очень важно для налаживания, эффективного управления.

Взаимозависимость и взаимодействие являются отправной точкой групповой динамики. Данный процесс объясняет: принадлежность личности к группе, привлекательность группы и членства в ней; образование неформальных групп; появление ролей в группе.

Формальные группы создаются по воле руководства, их функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей.

В любой организации (фирме, предприятии) имеются три основных типа формальных групп:

- группа руководителей {командная группа), т.е. руководитель и непосредственные подчиненные;

- рабочая (производственная, целевая) группа — сотрудники, работающие над одним и тем же заданием. Хотя у таких групп есть руководители, они пользуются правом самостоятельно планировать и обеспечивать свой производственный процесс и решать свои проблемы.

- комитеты – постоянные или временные объединения людей с целью решения определенных задач, осуществление конкретной деятельности.

Внутри группы могут создаваться специальные и постоянные комитеты.

Комитет — это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Комитет предполагает групповое принятие решений и осуществление действий, что отличает его от других организационных структур. Нередко комитеты

называют советами, целевыми группами, комиссиями или командами. Правильное использование комитета — эффективное средство достижения очень многих целей.

Специальный комитет — это временная группа, сформированная для выполнения определенной задачи. Правление акционерного общества может образовать специальный комитет, комиссию для выявления причин появления брака и рекламаций на продукцию одного из своих заводов.

Постоянный комитет — это постоянно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель. Обычно постоянные комитеты используются для предоставления организации предложений или консультаций по регулярно возникающим вопросам. Типичные постоянные комитеты — правление акционерного общества, его ревизионная комиссия. В организациях комитеты могут быть образованы в целях снижения себестоимости, совершенствования технологии, решения социальных вопросов.

Полномочия комитетов. Руководство делегирует полномочия формальному комитету таким же образом, как и отдельному лицу. Комитеты, как и отдельные лица, должны отчитываться о выполнении порученных им заданий перед тем, кто делегировал им полномочия. В связи с тем, что комитет — это группа, персональная отчетность здесь ослаблена. Следует помнить о том, что существуют и неформальные комитеты. Как и все неформальные рабочие группы, они действуют только потому, что сами обрели какую-либо власть.

Все командные и рабочие группы должны эффективно работать как единый, слаженный коллектив. Однако существует множество факторов, которые осложняют работу в коллективе. Эффективно действующая группа должна функционировать лучше, чем каждый ее член в отдельности.

Изо дня в день, встречаясь в формально организованных группах и взаимодействуя между собой в целях выполнения производственных задач, люди объединяются в неформальные группы внутри формальных. Причиной их возникновения часто являются неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Неформальные группы могут объединяться в неформальные организации, которые имеют свою иерархию, лидеров, задачи, нормы поведения.

Однако здесь нет заранее продуманного плана со стороны руководства. Основой для возникновения неформальных групп являются дружеские отношения на основе общих интересов, приятельских чувств. Первоначально это может быть игра в настольные игры, совместные обеды, походы в кино, театр и т.д. При этом укрепляются межличностные отношения, создаются свои способы действий, возникают традиции. Группа становится организованной, т.е. превращается в организацию.

Существует несколько типов неформальных организаций:

- эдхократические организации (например, «Hewlett Packard»). Управленческий стиль плюс организационный дизайн. Ценится компетентность. Контроль в управлении поддерживается установлением напряженных целей. Средства достижения целей выбирают сами исполнители;

- партисипативная организация, в которой членам коллектива предоставляют право участвовать в принятии решений, касающихся их работы (японские фирмы с кружками качества);

- предпринимательская организация.

Любую фирму можно рассматривать как объединение нескольких формальных и неформальных групп.

Основными причинами вступления в неформальную группу являются: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение, заинтересованность, желание быть ближе к своей симпатии.

Чувство принадлежности — первая причина вступления в неформальную группу, поскольку это одна из самых сильных эмоциональных потребностей. Люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, обычно не удовлетворены ею. Несмотря на это, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможности социальных контактов.

Помощь, которую в различных ситуациях люди могут легче получить у своих коллег, чем у начальства, является важным мотивом вступления в неформальные группы. Например, новый рабочий скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как выполнить ту или иную операцию. Получение помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто ее получил, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий — руководство к действию.

Защита, основанная на силе единства, осознается большинством людей и побуждает их вступать в те или иные группы. Защитная функция приобретает наиболее важное значение, когда начальству не доверяют. Руководители также образуют неформальные организации для защиты «своей зоны» от вторжения других подразделений организации. Например, сотрудники отдела маркетинга могут попробовать добиться прерогатив, которые обычны для финансовых подразделений, и использовать при этом такие способы, как неформальные собрания, для выработки путей борьбы с «врагом».

Общение необходимо людям, чтобы знать, что происходит вокруг них, но во многих формальных организациях система внутренних контактов слаба, бывает, что руководство скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальной информации — слухам.

Общение и симпатии — это потребности людей, которые они могут удовлетворить, присоединяясь к неформальным группам для того, чтобы быть *ближе к тем, кому они симпатизируют*. Люди, работающие вместе, часто имеют много общего и испытывают симпатию друг к другу, они могут ходить вместе обедать, обсуждать работу, личные дела во время перерывов, обращаться к начальству с просьбой о повышении зарплаты и улучшении условий труда. Исследования показывают, что люди склонны устанавливать более тесные отношения с находящимися в непосредственной близости к ним, чем с теми, кто находится на расстоянии.

Часто неформальные организации используют неформальную информацию, так называемые слухи, которые являются предметом удовлетворения тщеславия отдельных личностей. В группе также можно выразить свои симпатии и получить удовлетворение от общения с другими работниками. Неформальная группа вырабатывает свои нормы поведения и требует от своих членов поведения в рамках существующих норм. Неформальные группы, как правило, сопротивляются производственным переменам, которые способны вызвать угрозу существования группы. В виде угрожающих факторов могут выступать расширение производства, внедрение новой технологии, реорганизация. Следствием этих процессов является приход новых людей, которые могут посягнуть на установившиеся отношения в неформальной организации, поэтому одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению группами и неформальными организациями, — это изначально недоверчивое отношение к ним руководителей.

Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей, и предлагают решить эти проблемы следующим образом.

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

Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп,

Перед тем как предпринять какие-либо действия, просчитать их возможное отрицательное воздействие на неформальные организации.

Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальных организаций, разрешить группе участвовать в принятии решений.

Быстро выдавать точную информацию, препятствуя распространению слухов.

Таким образом, можно сказать, что группа — это совокупность людей, возникающая в результате их взаимодействия. Они взаимно уменьшают напряжение каждого и позволяют им достигнуть собственных целей. Но этого недостаточно, чтобы добиваться эффективности работы неформальных групп, создаваемых на предприятии для решения определенных задач.

Возможно, более точным окажется следующее определение: группа — это любая совокупность людей, воспринимающих себя как группу с некоторой общей целью.

Под эффективностью группы понимают степень реализации общих целей группы, а также удовлетворение, которое испытывают члены группы от того, что состоят в ней.

Неформальные группы и организации возглавляются лидерами, которые, в отличие от формальных, не назначаются, а завоевывают признание работников.

Формальный лидер действует в рамках делегируемых ему полномочий, а действия неформального лидера определяются интересам группы или организации и могут выходить за рамки формальных отношений.

Выделим следующие факторы, позволяющие стать лидером неформальной организации: должностное положение, возраст, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, свобода передвижения по рабочей зоне, отзывчивость.

Важной функцией неформального лидера является помощь группе в достижении ее целей и укреплении ее положения. Иногда эту функцию выполняют разные люди — тогда говорят о двух и более лидерах в группе.

Факторами эффективности работы неформальных групп являются: размер, состав, групповые нормы, сплоченность, групповое единомыслие, конфликтность, статус и функциональна роли их членов.

Размер группы. Теоретики управления посветили много времени определению наилучшего размера группы. Исследования показывают, что предпочтительная численность группы составляет от 5 до 8 человек. Группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем меньшие или большие по численности. Наибольшую удовлетворенность работой испытывают члены группы из 5 человек. Увеличение размера группы приводит к усложнению общения и достижения согласия по определенным вопросам, усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, действующие с разными целями.

Состав группы — это степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Исследования показывают, что группа, состоящая из непохожих личностей, имеющих разные точки зрения, работает более эффективно, чем группа, члены которой имеют схожие точки зрения.

Групповые нормы оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии соотнесения с ними своих действий отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, тик и к формальным организациям.

Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на их достижение. Групповые нормы можно классифицировать следующим образом: гордость за организацию; достижение целей; прибыльность; коллективный труд; планирование; контроль; профессиональная подготовка кадров; нововведения; отношения с заказчиком; честность.

Сплоченность группы — это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Сплоченной является группа, в которой все испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими, Сплоченная группа хорошо работает в коллективе; высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели группы и организации согласуются между собой. В сплоченных группах мало проблем в общении, недопонимании,

напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в других.

Руководство может увеличить положительный эффект сплоченности путем проведения регулярных собраний, акцентируя глобальные цели группы, предоставляя возможности каждому члену группы увидеть его вклад в достижение целей.

Групповое единомыслие представляет собой тенденцию подавления отдельной личностью своих взглядов, если они противоречат взглядам остальных. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности к данной группе, и поэтому его следует избегать. Эта тенденция самопроизвольно усиливается: в результате задачи решаются с меньшей эффективностью, поскольку не вся необходимая информация и альтернативные решения обсуждаются и оцениваются.

Конфликтность в группе. Активный обмен мнениями полезен, но он может привести к внутригрупповым спорам и другим открытым конфликтам, которые почти всегда неконструктивны.

С*татус членов группы* определяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должности, расположение и тип рабочего места, кабинета, образование, информированность и накопленный опыт. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем их товарищи с более низким статусом. Это далеко не всегда ведет к повышению эффективности, поскольку сотрудник, предлагающий наиболее ценные идеи, не иметь высокого статуса. Для эффективной работы группе необходимо прилагать совместные усилия, чтобы в ней не доминировали мнения членов, имеющих более высокий статус.

Ф*ункциональные роли членов группы* подразделяются на целевые и поддерживающие. Целевые роли распределяются таким образом, что их носители имеют возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

1. Целевые роли включают следующие виды деятельности:

- инициирование — новую постановку проблем, предложение оригинальных подходов, идей, решений;
- поиск информации, необходимой для разъяснения предложений;
- сбор мнений — опрос членов группы;
- предоставление информации, применение своего опыта в решении проблем группы;
- высказывание мнений и убеждений, касающихся какого-либо предложения и содержащих его оценку;
- проработка предложений и прогнозирование перспектив принятых решений;
- координирование путем разъяснения взаимосвязи идей и суммирования предложений, интегрирование деятельности подгрупп или членов группы;
- обобщение предложений и оценок.

2. Поддерживающие роли предполагают такие виды деятельности:

- поощрение путем душевного, отзывчивого отношения к другим членам группы и их идеям;
- обеспечение участия путем развязывания инициативы каждого члена группы;
- установление критериев, которыми должна руководствоваться группа;
- исполнительность в части принятых решений;
- выражение чувств группы путем обобщения реакции ее членов на идеи и варианты решения проблем.

Считается, что американские менеджеры сосредоточиваются на целевых ролях, тогда как японские управляющие гармонично сочетают целевые и поддерживающие роли.

Лидер - человек, обладающий авторитетом у членов группы и в силу этого способный влиять на людей.

Формальным лидером называют руководителя, занимающего соответствующую штатную должность или на которого возложены обязанности по руководству подчиненными.

Неформальный лидер - работник, не имеющий формальных полномочий, но пользующийся авторитетом, влиянием в какой-либо группе (коллективе).

В коллективе может быть несколько неформальных лидеров. Они выделяются произвольно, благодаря особенностям своего характера, высокому уровню компетентности в каких-то вопросах. К ним обращаются работники за советом, помощью, разрешением споров и т.п.

Неформальные лидеры положительно или отрицательно влияют на коллектив. Это зависит от тех моральных принципов, которыми руководствуется лидер.

Руководитель должен знать о наличии в коллективе неформальных групп и лидеров и учитывать это при формировании формальных групп и кадровых назначениях.

Неформальные отношения членов коллектива неизбежны, так как их деятельность и интересы не могут уложиться полностью в рамки официально утвержденных структур, должностей, функций и процедур. Кроме того, неформальные отношения даже необходимы, так как с их помощью повышается стрессоустойчивость людей, подвергающихся непрерывному воздействию формальных структур и отношений.

Тема 17: Конфликты в коллективе и пути их разрешения

Конфликт - столкновение в сфере общения, вызванное противоречивыми целями, установками, поведением людей,

Конфликт — это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, конкретными людьми или группами, при котором каждая сторона настаивает на своем и мешает другой отстоять свою позицию.

Таблица 11.

Основные причины возникновения конфликтов безотносительно к типу отношений между сотрудниками.

Причина	Примеры возможных причин
Препятствие достижению целей трудовой деятельности	• Длительный ремонт оборудования • Недопоставка (несвоевременная поставка) материалов, деталей • Недостоверность переданной информации • Отсутствие информации
Препятствие достижению личных целей	• Непредставление более выгодной работы • Планирование отпуска в неблагоприятный сезон • Задержка повышения оклада • Достижение сотрудником-конкурентом более высоких результатов
Противоречия в поведении, взглядах, манерах, привычках и т.п.	• Несовместимость характеров • Различие в возрасте • Различное воспитание • Противоречия в идеалах • Политические разногласия

Конфликт считают явлением нежелательным, его стараются избегать или немедленно разрешать, если он возникает, но конфликты в организациях бывают в некоторых случаях полезны. Иногда они помогают выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти, кроме того, может привести к повышению эффективности планов, стратегий и проектов. Существуют различные виды конфликтов в организациях.

Функциональный конфликт ведет к повышению эффективности организации, дисфункциональный — к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта зависит от эффективности управления им.

Внутриличностный конфликт по последствиям аналогичен конфликтам других типов и может принимать различные формы. Наиболее распространен ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляют противоречивые требования. Например, руководителю подразделения его непосредственный начальник дал указания наращивать выпуск продукции, а директор по качеству настаивает на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Причина конфликта очевидна — нарушение принципа единоначалия. Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями, он может быть реакцией на рабочую перегрузку или недогрузку.

Межличностный конфликт проявляется по-разному. Чаще всего это проявление борьбы руководителей за ограниченные ресурсы, например рабочую силу. Каждый из них считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю. Возможен конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии. Межличностный конфликт проявляется и как столкновение личностей: люди с разными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой происходит, если кто-либо нарушает нормы поведения, установленные группой. Например, кто-то хочет заработать побольше, но группа может считать чрезмерное усердие недопустимым. Подобный конфликт возникает, если человек имеет мнение, отличающееся от позиции группы.

Межгрупповой конфликт. Между группами также могут возникать конфликты. Частым примером такого конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов; нередко из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта ориентирован на быстрое обслуживание покупателей, а бухгалтерия — на тщательно документированный учет, который способен замедлить обслуживание.

Причинами конфликта в основном являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, представлениях и ценностях, манере поведения, уровне образования, а также плохая коммуникация.

Распределение ресурсов, при котором большую долю ресурсов выделяют какому-то одному руководителю, подчиненному или группе, почти неизбежно ведет к конфликтам.

Взаимозависимость заданий может стать причиной конфликт, так как организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, и проблемы возникают при ненадлежащей работе одного подразделения или человека. Например, если один из нескольких инженеров, занятых разработкой проекта, не будет хорошо работать, другие сочтут, что это мешает им выполнять собственное задание. В результате может возникнуть конфликт между группой и нерадивым инженером.

Определенные типы организационных структур увеличивают вероятность конфликта. В организациях, где руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальнику более высокого уровня, возможность возникновения конфликта по структурным причинам уменьшается.

Различия в целях являются причиной конфликта, вероятность которого увеличивается по мере того, как в организации развивается специализация и она разбивается на подразделения. Специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации.

Различия в представлениях и ценностях служат причиной конфликтов, когда люди рассматривают стороны дела, которые, по их мнению, важны для их группы и личных потребностей. Например, высококвалифицированный персонал научных лабораторий, конструкторских бюро, университетов, люди искусства высоко ценят свободу и независимость. Если начальники пристально следят за их работой, то это способствует проявлению различий в ценностях, что часто вызывает конфликты.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Некоторые люди постоянно проявляют агрессивность и враждебность и готовы оспаривать каждое слово, создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Люди с весьма авторитарными, догматичными чертами характера скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках способствуют возникновению конфликтов.

Плохая коммуникация также является причиной и следствием конфликта. Плохая передача, искажение информации затрудняют взаимопонимание, а конфликт усугубляет эти затруднения. Если руководство не может своевременно довести до сведения подчиненных новые требования к результатам их труда, сопровождаются новой схемой оплаты труда, то это, скорее всего, приведет к конфликту. Его вызывают и неоднозначные критерии качества, неточное определение должностных обязанностей и функций сотрудников и подразделений.

В целом, с точки зрения управления конфликтами в деятельности менеджера, как отмечают российские психологи (С. К. Рощин, А. Г. Ковалев, Н. В. Гришина и др.), страшен не сам по себе конфликт, а его деструктивный характер, приводящий к серьезному рассогласованию в работе всей организации.

Люди часто не реагируют на конфликтные ситуации, если потенциальные выгоды участия в них не стоят их усилий. Но в большинстве ситуаций человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели, и тогда конфликт происходит. Следующая стадия процесса — это управление конфликтом.

Функциональные последствия конфликта. Конфликт может быть решен таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к его разрешению. Это сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в работе: враждебность, несправедливость и подавление воли. Кроме того, стороны будут в дальнейшем больше расположены к сотрудничеству, а не к противостоянию.

Управляемый конфликт может уменьшить предрасположенность к единомыслию, что улучшает качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и оценки ситуации ведут к более точному ее пониманию, отделению симптомов от причин, разработке новых вариантов решений.

Дисфункциональные последствия конфликта. Неуправляемый конфликт может привести к следующим нежелательным последствиям:

• неудовлетворенности, плохому состоянию духа, росту текучести кадров, снижению производительности;
• меньшей степени сотрудничества в будущем;
• сильной преданности своей группе и непродуктивной конкуренции с другими группами организации;
• появлению «синдрома врага» — представления о своих целях как положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
• сворачиванию взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
• увеличению враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
• смещению акцента — приданию большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Способы предупреждения конфликтов:

1. Создание хороших условий деятельности, четкое распределение функций, прав, ответственности, согласование интересов работников.
2. Выявление потребностей работников и создание условий для максимального их удовлетворения.
3. Формирование рабочих групп с учетом личной совместимости, применение адекватного стиля руководства.
4. Своевременное обнаружение противоречий и разногласий и их разрешение на основе переговоров.

Переговоры – обсуждение спорного (конфликтного) вопроса с целью выработки согласованного решения.

Основные правила проведения переговоров

1. Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

Очень часто люди идентифицируются с занимаемыми ими позициями. Поэтому критика позиции может быть воспримите как критика личности.

2. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях. Несмотря на серьезные различия в позициях, практически всегда может быть найдено решение, которое удовлетворит интересы сторон.

3. Разрабатывайте взаимовыгодные варианты.

Если отойти от позиций, то становится возможным отработать много взаимовыгодных вариантов, учитывающих интересы сторон, и найти тот, который устроит всех.

5. Настаивайте на использовании объективных критериев.

Результат переговоров не должен зависеть от эмоций, упрямства участников и других субъективных факторов. Необходимо найти справедливые, объективные критерии, который бы признавались сторонами и которые бы и определили результат переговоров.

Предупреждение конфликтов в коллективе и их эффективное разрешение требуют определенной социально-психологической информации.

Таким образом, очевидно, что конфликтом нужно целенаправленно и грамотно управлять. Существует несколько эффективных способов управления

конфликтной ситуацией, которые можно разделить на две большие группы: структурные и межличностные (табл. 12).

Таблица 12.

Способы разрешения конфликтов

Структурные методы	Межличностные методы
Разъяснение требований к работе — установление и объяснение работникам правил, процедур, политики организации, требований к содержанию и результатам конкретной работы	**Уклонение** — стремление уйти от конфликта или стараться не попадаться в ситуации, провоцирующие возникновение конфликта
Координационные и интеграционные механизмы — установление иерархии полномочий, совершенствование информационного обеспечения деятельности, организация целевых групп и проведение совещаний между отделами	**Сглаживание** — стремление не демонстрировать признаки конфликта. В результате наступает внешнее спокойствие, хотя проблема остается и, скорее всего, возникнет новый конфликт
Установление общеорганизационных комплексных целей — реализация совместных усилий различных групп, направленных на достижение общей цели	**Принуждение** — попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой, поэтому эффективен этот способ только в ситуациях, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными
Система вознаграждения — реализация эффективной системы вознаграждения усилий сотрудников, направленных на достижение общих целей, помощь другим группам	**Компромисс** — когда точка зрения другой стороны принимается с некоторыми изменениями, что дает возможность быстро разрешить конфликт, но лучше не использовать его на ранней стадии конфликта, так как это приведет к сокращению времени поиска альтернатив, а следовательно, может помешать решению проблемы

	Решение проблемы — признание различия во мнениях, поиск причин конфликта и разработка комплекса мер по устранению конфликта

Из таблицы 12 видно, что наиболее рациональным способом управления конфликтом является решение проблемы. В классической теории менеджмента разработана методика разрешения конфликта через решение проблемы, которая состоит в следующем:

- определите проблему в категориях целей, а не решений;
- после того как проблема выявлена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон;
- сосредоточьте свое внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
- во время общения создавайте положительное отношение друг к другу, демонстрируя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Таким образом, в конфликтных ситуациях менеджеру следует умело и профессионально применять различные способы разрешения конфликтов с целью минимизации последствий конфликтов.

Стресс — обычное и часто встречающееся явление. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, чрезмерный стресс создает проблемы для индивидуумов и организаций.

Стресс, который влияет на решение проблем управления, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. Психологические проявления стресса включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к межличностным отношениям. Физиологические признаки стресса — язва желудка, мигрень, гипертония, астма и боли в сердце. Снижая эффективность и благополучие индивидуума, чрезмерный стресс ухудшает результаты деятельности организации. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на ведение дела и снижает качество трудовой жизни людей.

Причины стресса связаны с факторами работы и деятельности организации или событиями личной жизни человека.

Организационные факторы стресса — это чаще всего перегрузка или, напротив, слишком малая рабочая нагрузка в конкретный период времени. Вторым фактором является конфликт ролей, который возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования или когда различаются нормы неформальной группы и требования формальной организации. Третий фактор — неопределенность ролей, возникающая, если работник не уверен в том, что от него ожидают. Четвертый фактор — неинтересная работа.

Неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования друг к другу также могут вызвать стресс. Кроме того, стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например отклонений в температуре помещения, из-за плохого освещения или чрезмерного шума.

Личностные факторы связаны с сильными отрицательными, а иногда и положительными эмоциями от событий в частной жизни человека, которые далеко не всегда связаны с его работой.

Управление стрессами. Чтобы достичь высокой результативности и предотвратить стрессы в организации, руководители должны научиться справляться со своим стрессом.

Уменьшение вероятности возникновения стресса при управлении, нацеленном на высокую производительность труда, предполагает следующие меры:

1. Необходимо проводить оценку способностей, потребностей и склонностей подчиненных и выбор соответствующего объема и типа работы для них. Когда они добьются успеха при выполнении заданий, можно увеличить нагрузку, если они того желают. В определенных случаях можно делегировать полномочия и ответственность.
2. Следует разрешать подчиненным отказываться от выполнения какого-либо задания, когда у них есть для этого достаточные основания. Если необходимо выполнить это задание, надо объяснять его важность и установить приоритеты.
3. Следует четко описать конкретные полномочия, ответственность и ожидаемые результаты, использовать двустороннюю коммуникацию и информирование подчиненных.
4. Необходимо использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации.
5. Необходимо обеспечить надлежащее вознаграждение за эффективную работу.
6. Следует быть наставником по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

Предотвращение стресса при работе возможно с помощью следующих методов:

1. Разработать систему приоритетов в работе и установить, что нужно сделать сегодня, в течение недели, а что только при наличии времени.
2. Научиться отказываться от заданий, когда загрузка достигает предела возможностей. При этом необходимо, относясь с уважением к начальнику, охарактеризовать важные задания, над которыми в настоящее время приходится работать. Если он настаивает на выполнении нового задания, выяснить, что можно отложить.
3. Наладить эффективные и надежные отношения с непосредственным руководителем, понимать его проблемы, и помогать ему понимать ваши. Научить его уважать вашу работу и давать обоснованные поручения.
4. Не соглашаться с руководителем или кем-либо, предъявляющим противоречивые требования. Объяснять, что эти требования несовместимы, попросить провести совещание со всеми заинтересованными сторонами, чтобы

прояснить вопрос. Не занимать обвинительной позиции, объяснять, какие проблемы порождают противоречивые требования.

5.Сообщайте руководителю или сотрудникам о том, что ожидания или стандарты оценки не понятны. Говорите, что неуверенны в конкретных, связанных с заданием вопросах и хотели бы обсудить эти вопросы с ними.

6.Обсуждайте отсутствие интереса к работе со своим руководителем, но не жалуйтесь. Объясняйте, что вы сторонник работы, требующей отдачи сил, и хотели бы принять участие в других видах деятельности.

7.Находите в каждые 45 мин или 1,5 часа несколько минут для отключения и отдыха, в которые старайтесь расслабиться и выкинуть работу из головы. Не обедайте на рабочем месте и не задерживайтесь на службе, когда работа закончена; уходя с работы, забывайте о ней до утра.

Соблюдение надлежащего режима питания, физкультура и достижение духовного равновесия снижают вероятность стресса.

Поскольку избежать стресса полностью никому не удается, необходимо учиться вырабатывать у себя низкострессовый (нестрессовый) стиль жизни.

Различия между стрессовым и низкострессовым стилем жизни представлены в таблице 13.

Таблица 13

Стили жизни

Стрессовый	Низкострессовый
Испытывает хронический, неослабевающий стресс	Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности
Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций	Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться
Участвует в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе	Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает достойное вознаграждение
Испытывает постоянную нехватку времени; слишком многое нужно сделать за данный отрезок времени	Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравновешиваются периодами «передышки»
Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий	Уравновешивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться
Воспринимает жизнь как серьезную, очень трудную ситуацию; страдает отсутствием чувства юмора	Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора

Воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно; страдает молча	Настойчиво пытается изменить по возможности напряженные ситуации; пересматривает невозможные для выполнения сроки; избегает ненужных напряженных ситуаций; эффективно распределяет время

Таким образом, конфликты – явление неизбежное, но наиболее важным в процедуре их разрешения считается умелое и эффективное разрешение конфликтных ситуаций с функциональными последствиями для предприятия и конфликтующих сторон.

Тема 18: Влияние, власть, лидерство

Большое влияние на управление в целом оказывает руководитель. Будучи лидером, руководитель способен эффективно управлять своими подчиненными, добиваясь выполнения ими поставленных задач.

Влияние определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одна личность влияет на другую, разнообразны: просьба, угроза увольнения и даже пистолет, направленный в грудь. Один человек способен влиять на других и с помощью только идей: примером может служить коммунистическая идея.

Руководители должны оказывать влияние таким образом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию конкретной идеи, а к действию — работе, необходимой для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен укреплять и применять власть.

Влияние путем убеждения основано на силе примера. Убеждение доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит собственную потребность. Чтобы добиться этого, руководитель должен прибегнуть к логике, сильным эмоциям.

Убеждение может быть **эффективным,** если руководитель заслуживает доверия. Аргументируя что-либо, он обязан учитывать интеллектуальный уровень слушателя, доводы не должны быть слишком сложными или упрощенными. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его подчиненных.

Влияние путем убеждения будет эффективным, если:

- точно определить потребности слушателя и обращаться к ним;
- начинать разговор с мысли, которая обязательно понравится слушателю;
- стараться создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности;
- просить немного больше, чем на самом деле нужно получить, и затем делать уступки;
- говорить уважительно, сообразуясь с интересами слушателей;

- стараться говорить последним, так как аргументы, выслушанные в конце, имеют наибольшее влияние на слушателей.

Достоинства и недостатки влияния путем убеждения. Главные недостатки — медленное воздействие и неопределенность. Для того чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем для издания приказа, подкрепленного властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, убедить слушателя, возможно, не удастся. Следует иметь в виду, что влияние путем убеждения имеет одноразовое действие, в каждой новой ситуации необходимо убеждать вновь. Преимущество использования убеждения заключается в том, что работу человека, на которого влияют, скорее всего, не нужно будет контролировать, так как в этой ситуации он постарается сделать больше, чем установлено минимальными требованиями.

Влияние через участие в управлении гораздо эффективнее, чем убеждение, оно признает участие, власть и способности исполнителя. Руководитель направляет усилия и способствует свободному обмену информацией. Экспертная власть руководителя и энергия исполнителя могут быть объединены в едином решении, в правильность которого оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Участие в принятии решений совершенно явно основывается на потребностях высокого уровня — во власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому такой подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами.

Обычно, если работники участвуют в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, они меньше сопротивляются переменам. Кроме того, повышается производительность труда, сокращается текучесть кадров. Но работники, которые не любят неопределенность и не склонны к индивидуализму, предпочитают жестко контролируемые ситуации.

Руководитель должен быть достаточно сильным, чтобы побуждать других к работе, желательно вдохновенной, направленной ни достижение целей организации. Этого можно добиться, зная условия эффективного влияния:

- потребность, на которой основывается влияние, должна быть активной и сильной;
- человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения какой-то потребности;
- человек, на которого влияют, должен быть уверен, что исполнение повлечет за собой удовлетворение или неудовлетворение потребности;
- человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия могут оправдать ожидания руководителя.

Власть — это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как он всегда зависит от людей, которые руководителю не подчинены, например, работников других подразделений и организаций, клиентов. Кроме того, большинство

работников в современных организациях не будут полностью подчиняться всем приказам только потому, что они отданы начальником.

Для достижения эффективного функционирования организации необходимо надлежащее применение власти. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет должным образом управлять организацией.

Баланс власти. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Власть подчиненных. Подчиненные в любой организации обладают властью над своими начальниками. Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных: они допускают некоторые нарушения тюремных правил заключенными в обмен на более покорное поведение.

Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своих полномочий в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

Каждый эффективный руководитель должен поддерживать разумный уровень власти, достаточный для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности. Кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть его коллеги - руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

Руководитель обладает властью над своими подчиненными в результате их зависимости от него в заработной плате, удовлетворении социальных потребностей, предоставлении работы и т.п. Но и подчиненные обладают определенной властью над руководителем: получение информации, неформальные контакты, желание или нежелание выполнять работу.

Определенной долей власти в отношении других руководителей обладают руководители, от которых зависит получение информации, сырьевых ресурсов, оборудования. Если руководитель контролирует то, в чем заинтересован подчиненный, он обладает над ним властью, которая заставляет нижестоящего действовать в нужном направлении. По сути, власть держится на потребностях исполнителя. Выполняя указания руководителя, подчиненный или удовлетворяет свои потребности, или же знает, что они будут удовлетворены после выполнения этих указаний. В процессе управления происходит взаимопонимание между обладателем власти и ее исполнителем. Если такое взаимопонимание не происходит, цель управления не достигается. Существуют различные виды власти (табл. 14).

Таблица 14.

Классификация власти

Вид	Сущность данного вида
Основанная на принуждении	Базируется на убеждении подчиненного в том, что руководитель, имеющий власть, может помешать удовлетворению какой-либо потребности или произвести другие нежелательные действия
Основанная на вознагражде-НИИ	Подчиненный верит, что руководитель обладает возможностью удовлетворить его потребности
Экспертная власть	Подчиненный убежден, что специальные знания руководителя позволят удовлетворить его потребности
Эталонная власть	Руководитель обладает свойствами, вызывающими у исполнителя желание ему подражать
Законная власть	Подчиненный верит, что руководитель имеет право приказывать, так как находится на более высоком уровне управленческой иерархии. Законность власти основана на делегировании полномочий по управлении

Эффективный руководитель должен пользоваться своей властью в разумных пределах, чтобы у подчиненных не возникло желания проявить свою власть, что могло бы снизить эффективность управления, т.е. необходимо поддерживать баланс власти, добиваться выполнения поставленных целей и не вызывать неподчинения коллег.

Власть, основанная на принуждении, ассоциируется со страхом лишиться или не получить удовлетворения потребности (защиты, любви, уважения, работы, положения в обществе). Эта форма власти дает временный эффект. При длительном ее применении появляются скованность, отчуждение, происходит текучесть кадров.

Влияние через страх — так представляют себе власть, основанную на принуждении, люди, критикующие ее. Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в ситуациях отсутствия насилия страх является распространенной причиной того, почему люди позволяют на себя влиять.

Страх в определенных обстоятельствах легко и эффективно используют некоторые руководители: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Недостатки влияния через страх связаны с тем, что оно порождает неудовлетворенность работой, а это в долгосрочной перспективе приводит к снижению результативности и эффективности труда или даже к развалу организации. Принуждение, основанное на страхе, может привести к временной

покорности подчиненного, но оно порождает скованность, страх, отчуждение и месть.

В условиях экономической нестабильности и снижения жизненного уровня трудящихся самой эффективной является *власть, основанная на вознаграждении,* хотя это один из самых старых, но действенный способ влияния на других людей. Согласно мотивационной теории ожидания, исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит его потребность, и что он способен сделать то, что требует руководитель. В этом случае наблюдается положительное подкрепление воздействия вознаграждением, которое активизирует исполнительскую деятельность подчиненного. Степень влияния вознаграждения определяется пониманием его ценности. Естественно, что для разных исполнителей восприятие ценности будет различным. Величина вознаграждения должна восприниматься равнозначной степени влияния руководителя.

Недостатки положительного подкрепления состоят в том, что власть, основанная на вознаграждении, будет действенна, если руководитель сможет правильно определить, что же в глазах исполнителя является вознаграждением, и сможет предложить ему это. На практике такое не всегда достижимо, так как руководители ограничены в возможностях вознаграждения, кроме того, часто бывает трудно определить, что же сочтут наградой. Поскольку деньги или более престижная должность не всегда оказывают необходимое влияние, то руководитель должен уметь использовать и другие формы власти.

В формально организованных структурах преимущественно используется *законная власть.* Традиционно люди подчиняются начальникам, занимающим определенные должности, т.е. подчиненный реагирует не на личность, а на должность. В этом случае имеет место подчинение системе в целом.

Власть, основанная на традиции, строится на том, что руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Она действенна при условии, если исполнитель осознает, что руководитель способен удовлетворить его потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением.

В течение тысячелетий культурная традиция многих стран укрепляла власть начальства. Однако высокообразованные люди и молодежь меньше склонны признавать авторитеты.

Недостатки власти, основанной на традиции, обусловлены тем, что традиция может действовать во вред организации, тормозить ее развитие и приспособление к изменениям внешней среды. Например, молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какой-то вид деятельности, приходится сталкиваться с заключениями типа: «Мы всегда делали так, все было хорошо, и ничего менять не будем».

Особо следует выделить *власть примера (эталонную власть),* основанную на свойствах личности руководителя и носящую название харизмы.

Харизма — это влияние, базирующееся на личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Власть примера, харизматическое влияние определяется личным влечением к лидеру, отождествлением личности исполнителя с ним, а также потребностью исполнителя в близости к лидеру и уважении.

Исполнитель представляет, что у него много общего с лидером, и подсознательно ждет, что подчинение сделает его похожим, вызовет одобрение и уважение.

Укажем, что же характеризует харизматическую личность:

- обмен энергией — создается впечатление, что личность излучает энергию и заряжает ею окружающих людей;
- внушительная внешность — харизматический лидер необязательно красив, но привлекателен;
- независимость характера — такие люди не полагаются на других;
- хорошие риторические способности, умение говорить, способность к общению;
- восприятие восхищения своей личностью без надменности или себялюбия;
- достойная и уверенная манера держаться, собранность и умение владеть ситуацией.

Разновидностью власти является *власть, основанная на вере исполнителя в то, что руководитель обладает знаниями и способностью удовлетворять потребности.* Это экспертная власть, к ней также относится власть специалистов.

Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно получают подобную власть благодаря своим явным достижениям.

Сотрудник может использовать экспертную власть в организации, если остальные считают, что он имеет информацию и идеи, которые, по их представлению, помогут организации достигнуть цели. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже не обладая формальными полномочиями. Полагаясь на специалиста, руководить будет употреблять власть, чтобы передать его решения остальным членам организации.

Ограниченность метода разумной веры. Разумная вера не всегда устойчива, ее воздействие достаточно медленное по сравнению со слепой верой, а формирование требует длительного времени. Специалисты годами пытаются завоевать авторитет у руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно. Однако это не означает, что разумная вера слабее других форм влияния. В организациях используется все больше и больше новой информации, поэтому значение власти экспертов постоянно возрастает.

Личностные теории указывают на то, что руководитель должен быть лидером, т.е. обладать некоторым набором черт, необходимых для эффективного руководства.

Лидерство — это целенаправленное влияние на людей (ведомых), для того чтобы объединить их усилия ради достижения цели, которую все они разделяют.

В теории менеджмента под лидерством понимают способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Классики менеджмента считали, что большинство людей стремятся принадлежать к определенной целенаправленной группе, например: компании, церкви или гражданскому клубу. В силу того, что лишь немногие могут быть лидерами, можно предположить, что большинство людей хотят, чтобы их вели, и в качестве ведомых чувствуют себя комфортно. Ведомым хочется верить, что их дело находится в надежных руках, тогда как лидеры должны преодолевать искушение сваливать на других вину за свои неудачи.

Хорошие лидеры коммуникабельны, имеют чувство юмора, они, как правило, отличные учителя. Лидерами становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей можно увеличить путем делегирования полномочий. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Руководитель является лидером совершенно независимо от формальной должности в иерархии.

Под лидером понимают личность, эффективно осуществляющую формальное и неформальное руководство. Первостепенный интерес представляет руководитель организации — человек, который одновременно является лидером и управляющим своими подчиненными. Он побуждает других выполнить работу, порученную организацией. Лидерство основывается на влиянии, оказываемом через просьбу, пожелание, распоряжение, приказ, мнение, идею. Другими словами, используется власть как возможность влиять на поведение других. Обладая полномочиями, но, не имея власти, руководитель не может эффективно управлять.

В теории управления используются *три подхода к определению эффективности лидерства:* подход с позиции личных качеств; поведенческий подход; ситуационный подход.

К личным качествам лидера, определяющим эффективное влияние на подчиненных, относятся: высокий уровень интеллекта и знаний, честность, правдивость, инициативность, юридическое и экономическое образование, уверенность в себе. Однако нельзя говорить о сумме конкретных качеств, которые обязательно дадут эффективный результат в управлении. Исследования показали, что в различных ситуациях лидеру необходимо использовать свои разные качества, а, следовательно, по-разному влиять на подчиненных.

Сторонники поведенческого подхода считают, что эффективность влияния определяется не личными качествами лидера, а обобщенными видами поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей, т.е. стилем руководства.

Но нельзя забывать и о других факторах. Личные качества руководителя и его поведение определяют успех с учетом потребностей и личных качеств подчиненных, характера задания, воздействия окружающей среды. Необходим ситуационный подход к определению лидерства — личные качества

руководителя и стиль поведения должны соответствовать определенной ситуации.

Личностный подход. Согласно личностной теории, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Если эти качества выявить, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и становиться эффективными руководителями. Некоторые из них — уровень интеллекта и знаний, привлекательная внешность, честность, здравый смысл, инициативность, хорошее образование, высокая степень уверенности в себе.

Исследования показывают, что, с одной стороны, лидеры, как правило, отличаются высоким интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социальным статусом. С другой стороны, человек, как правило, не становится руководителем только благодаря тому, что обладает некоторым набором личных свойств.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Данный подход углубил понимание лидерства, сосредоточив внимание на поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации. Его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Однако наилучшего стиля руководства не существует, эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации.

Ситуационный подход основан на предположении, что для эффективного управления стили поведения и личные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям: руководитель - лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Таким образом, власть и лидерство понятия тесно связанные и взаимозависимые, использование которых способствуют эффективному управлению организацией.

Тема 19: Самоменеджмент

Прежде чем управлять другими,
научись управлять собой.

Успех каждого руководителя зависит не только от состояния материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием - временем.

Научится эффективно расходовать свое время и восполнять свои проблемы в этой сфере. Вам поможет краткий курс самоменеджмента.

Что такое самоменеджмент ?

Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Удачливые: руководители обладают различными чертами характера и качествами, но одно качество объединяет их всех:

- они сознательно и системно используют свое время и освобождаются для выполнения истинно управленческих функций и для досуга.

Обычно фактор времени не подлежит увеличению и накоплению, значит, личного успеха можно добиться лишь путем непрерывного и последовательного использования времени.

Беречь время означает осознанно его планировать и оптимально использовать, чему позволяет научиться курс самоменеджмента.

Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе (учебе), так и в личной жизни.

Необходимо начать с улучшения себя самого. Все будет проще, реалистичнее и успешнее, если Вы не будете убеждать других в преимуществах Ваших мероприятий и методов, а станете сами работать лучше и результативнее.

Десять преимуществ самоменеджмента:

1. Выполнение работы с меньшими затратами.
2. Лучшая организация трудовой деятельности.
3. Лучшие результаты труда.
4. Меньше спешки и стрессов.
5. Больше удовлетворения от работы.
6. Меньшая загруженность работой.
7. Меньше ошибок при выполнении определенных дел.
8. Рост квалификации.
9. Достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.
10. Большая мотивация (заинтересованность) труда.

Таким образом, Вашим самым главным преимуществом является то, что Вы используете и сберегаете свой самый дефицитный и важный ресурс - Ваше время!

Именно в деловом мире наиболее часто употребляют поговорку "Время-деньги".

А.Маккензи, эксперт по рационализации труда, опросил в течение своей консультационной деятельности тысячи менеджеров и пришел к следующим выводам, что из ста менеджеров:

- лишь один имеет достаточно времени;
- десятерым требуется по 10% больше времени;
- сорока менеджерам нужно 25 % дополнительного времени;
- остальным не хватает около 50% времени.

К сожалению, для нашего руководящего состава "не иметь времени" и работать, как можно больше стало своего рода символом статуса (служебного положения).

Чем меньше времени имеет руководитель, тем более значительной персоной он кажется.

Немного о значении времени:

- время необходимо;
- время нельзя накопить;
- время нельзя умножить;
- время нельзя передать;
- время проходит безвозвратно.

Таким образом, время - самый ограниченный капитал. Беречь время означает осознанно его планировать и оптимально использовать. Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде ряда различных функций, которые находятся в определенной взаимозависимости между собой и, как правило, осуществляются в определенной последовательности.

Функции самоменеджмента

Процесс самоменеджмента может быть представлен как своего рода "Круг правил", наглядно демонстрирующий связи между отдельными функциями самоменеджмента.

Во внешнем круге обозначены следующие шесть функций:

1. Постановка цели. Анализ и формирование личных целей.
2. Планирование. Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности.
3. Принятие решений. Принятие решений по предстоящим делам.
4. Реализация и организация. Составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач.
5. Контроль. Самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости - корректировка целей).

Во внутреннем круге расположена дополняющая функция.

Информация и коммуникации. Вокруг этой функции в известной мере "вращаются" остальные функции, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса самоменеджмента.

Рис. 9. Самоменеджмент - круг правил

Отдельные функции в практике могут и не следовать строго одна за другой, как это представлено в модели "Круг правил". Чаще всего они многообразно переплетаются.

Менеджмент на основе биоритмов

Наряду с регулярными колебаниями дневной работоспособности наблюдаются другие биологические закономерности в течение более длительных периодов времени - биоритмы.

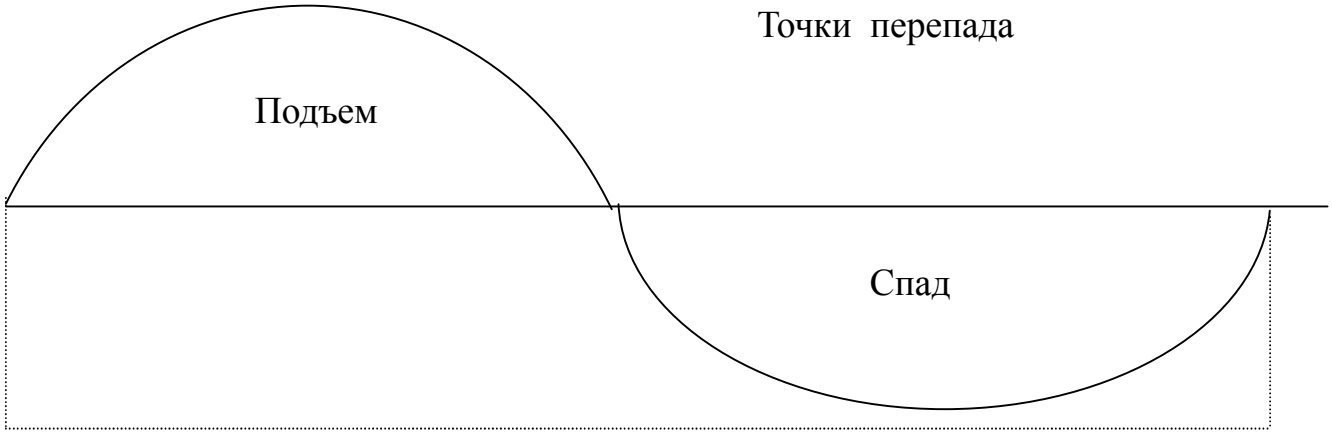
Биоритмы - это циклические колебания физических, психических и интеллектуальных кондиции каждого человека, которые поддаются предварительному расчету.

Цель науки о биоритмах состоит в том, чтобы выявить биологические закономерности от пика до упадка наших жизненных сил и тем самым сделать возможным планирование нашей активности в так называемые сильные и слабые дни. В таком понимании менеджмент на основе биоритмов может быть действенным инструментом успешного самоменеджмента.

Теория биоритмов не имеет ничего общего с астрологией, гороскопами или предсказаниями, а трактует периодические возвращения определенных функциональных процессов в организме человека.

Речь идет о том, что в нашей работоспособности имеются регулярные фазы активности и расслабления.

Согласно теории биоритмов каждый человек с рождения находится под воздействием трех различных, постоянно меняющихся потоков энергии. Отдача энергии означает активность (подъем), поглощение энергии соответственно - отдых (спад).



Период продолжительностью 23,28 или 33 дня

Рис. 10. Период биоритмов

Различают 3 отдельных ритма:

Ф - физический ритм, который влияет на физическую силу и силу воли. Продолжительность периода - 23 дня, перепад - каждые 11,5 дня.

П - психический ритм, обуславливающий динамику чувств, настроений, творческих сил. Продолжительность периода - 28 дней, перепад - каждые 14 дней.

И - интеллектуальный ритм, который влияет на умственные способности, например, на концентрацию и присутствие духа. Продолжительность периода - 33 дня, перепад - каждые 16,5 дня. Особого внимания заслуживают дни перепадов, когда происходят смены фаз биоритмов. Подобные смены фаз длятся 24 часа. В это время могут произойти спонтанные нарушения нормальных физических функций, работоспособности, контроля над волей и рассудком.

Важно знать: не каждый критический период приводит к критическому событию (несчастному случаю, ошибке, конфликту, дисгармонии и т.п.). Однако в эти дни надо быть особенно осторожным!

Поскольку в такие дни организм перестраивается с фазы активности в фазу покоя или наоборот, целесообразно не перенапрягаться и беречь силы, избегать дополнительных нагрузок.

Хотя биоритмы и оказывают определенное влияние на работоспособность человека, они, однако, являются лишь компонентами многих факторов, влияющих на человека.

Принципы и методы менеджмента, приносящие успех в делах

В практике самоменеджмента выделяются несколько принципов и методов, приносящих успех при выполнении необходимой работы. Руководствуясь этими принципами и методами, Вы можете определить очередность своих важнейших дел; избежать "переделывания" уже сделанного; избежать конфликта с подчиненными, коллегами и партнерами; активно регулировать свой трудовой процесс (самоменеджмент).

Принцип Парето (соотношение 80:20).

Принцип, который был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848 - 1923 гг.), неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах.

Принцип Парето в общем виде гласит, что внутри данной группы (или множества) отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе.

На нижеследующей схеме поясняется этот "железный" принцип временного менеджмента.

Временный принцип Парето (соотношения 80:20).

Затраты	Выпуск
80 % затраченного времени (многочисленные второстепенные проблемы)	= 20 % итогового результата
20 % затраченного времени (немного жизненно важные проблемы)	= 80 % итогового результата

Применительно в повседневной работе это означает, что не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо приступать к вопросам, сообразуясь с их значением и важностью: Сначала - немногие жизненно важные проблемы, а уже потом многочисленные второстепенные!

Примеры из предпринимательской практики подтверждают:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота (прибыли);
- 80% клиентов (товаров) дают) 20% оборота (прибыли);
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80%;
  стоимости готового изделия
- 80% исходных продуктов определяют 20%;
  стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето говорят также о соотношении 80:20.

Последовательное применение принципа Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям АБВ.

Установление приоритетов с помощью анализа АБВ

Техника анализа АБВ исходит из имеющего опыта, согласно которому доли в % более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизмененными. С помощью букв АБВ отдельные задачи подразделяются на 3 класса, а именно в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения профессиональных и личных целей.

Анализ АБВ основывается на следующих 3-х закономерностях, подтвержденных опытом:

- Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15% количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет 65%;
- На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20% общего числа и также 20% значимости задач и дел руководителя.
- Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют напротив 65% общего числа задач, но имеют незначительную долю порядка 15% в общей "стоимости" всех дел, которые должен выполнять менеджер.

Удельный вес в "стоимости" всех задач с точки зрения эффективности выполнения функций (достижения целей).

Удельный вес в общем количестве задач.

Категория А. Задачи очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения Ваших функций. Эти задачи выполняются строго самим менеджером и не подлежат перепоручению.

Категория Б. Это важные, существенные задачи, частично могут быть перепоручены для исполнения другим лицам.

Категория В. Это менее важные, незначительные дела и задачи. Они в любом случае должны быть перепоручены.

Установление приоритетов (по категориям АБВ) - основное правило эффективно техники работы.

Принятие решений о приоритетах, равно как и процесс, установление целей - весьма индивидуальное дело, поскольку все оценки ситуации в конечном итоге субъективны.

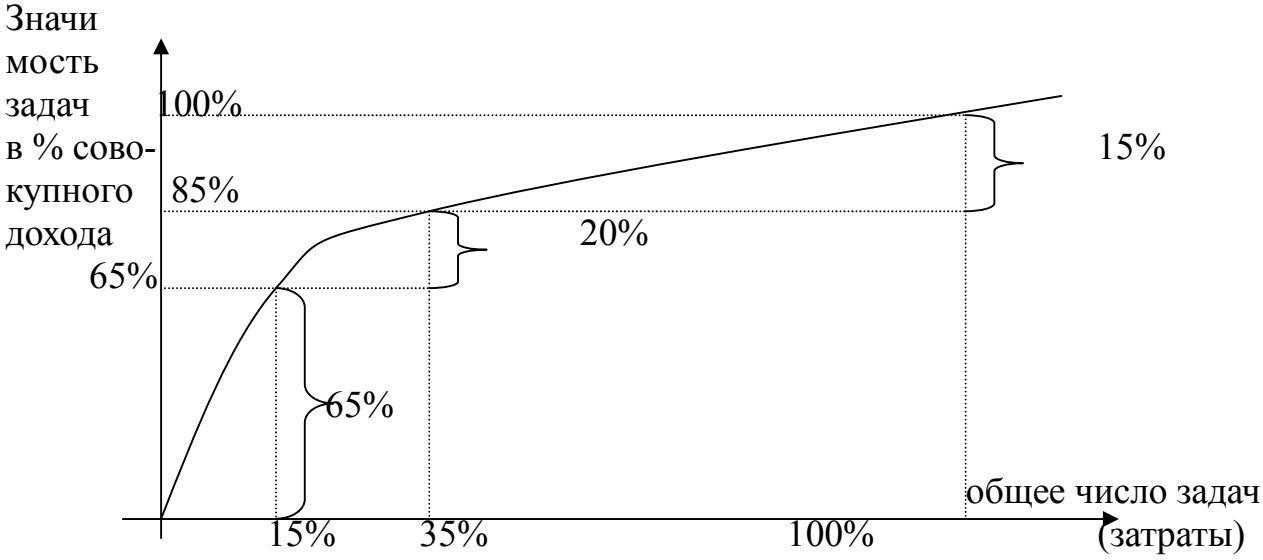


Рис. 11. Сопоставление затрат и доходов

Данный график поясняет нижеследующие выводы.

Выводы: Согласно анализу АБВ рекомендуется за самые важные, т.е. приносящие наибольший результат, дела А браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта. На дела Б, которые следуют по значимости А, приходится существенная часть совокупного результата и их следует выполнять вслед за решением наиболее важных задач.

Тогда как выполнение относительно большого числа, по менее важности задач категории в целом дает небольшой итог, поэтому их следует делегировать.

Анализ использования времени

Предпосылкой того, что в Вашем личном рабочем стиле что-либо изменится, является, прежде всего, представление о том, куда уходит Ваше время, что конкретно и как Вы делаете. Часто это представление бывает совершенно ошибочно.

Только если Вы конкретно определите, сколько времени, на что и с кем Вы тратите, Вы вскроете действительно важные ошибочные моменты своего личного рабочего стиля или самоменеджмента.

Для этого необходимо провести анализ видов деятельности и расхода времени, составить листок «дневных помех», чему способствует 2 таблицы, которые необходимо заполнить последовательно и без пропусков на примере трех (или более) типичных дней. Только честный анализ подскажет Вам, как конкретно улучшить рабочий стиль.

Таблица 15.

Анализ видов деятельности и расхода времени

	Анализ видов деятельности и расхода времени						
№	Вид деятельности, занятий.	Интервал времени (с…до…)	Продолжительность (мин.)	А	Б	В	Г

Необходимо выбрать определенную неделю в качестве периода наблюдения, и стараться производить запись. Избегайте поздних записей по памяти. Дайте оценку каждой выполненной Вами работе, виду деятельности по следующим критериям:

«А» – Была ли работа необходимой? (Да, Нет), ответ «Нет» автоматически заносится в графы «Б» и «В».

«Б» – Были ли оправданы затраты времени? (Да, Нет)

«В» – Было ли целесообразно выполнение работы? (Да, Нет)

«Г» – Был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? (Да, Нет).

Занесите ответы в соответствующие колонки.

Определите общую продолжительность работы соответствующего дня (ПД) в минутах.

1. Сосчитайте по каждой колонке продолжительность работ, по которым Вы дали ответ «Нет» ($\Sigma А_н, \Sigma Б_н, \Sigma В_н, \Sigma Г_н$).
2. Проверьте расчеты по следующим соотношениям:

а) $\frac{\Sigma А_н}{\Sigma ПД} 100\%$

Если окажется, что более чем на 10% Ваша деятельность была необязательной, то это значит, что у Вас имеются проблемы с перепоручением дел (делегированием) и с установлением приоритетов.

б) $\frac{\Sigma Б_н}{\Sigma ПД} 100\%$

Если в более чем 10% случаев расход времени был слишком велик, то Вы должны заняться анализом причин (технические приемы в работе, канцелярия, самодисциплина и т.п.).

в) $\frac{\Sigma В_н}{\Sigma ПД} 100\%$

Если в более чем 10% случаев исполнение было нецелесообразным, то Вам необходимо уделить внимание планированию, организации, саморационализации.

г) $\frac{\Sigma Г_н}{\Sigma ПД} 100\%$

Если в более чем 10% случаев момент исполнения работы был определен спонтанно, то у Вас есть проблемы с планированием рабочего времени (составление планов дня, подготовка к работе и т.д.).

Таблица 16.

Листок "дневных помех"			
№	Интервал времени помех (с...до...)	Продолжительность (мин.)	Причины помех (кто помешал, вид деятельности не обязательный и т.д.)

Попытайтесь определить факторы, отвлекающие Вас, и причины "помех".

Вопросы для обработки данных:

- какие "помехи" по Вашей оценке были наиболее дорогостоящими?
- какие телефонные звонки оказались бесполезными?
- какие посещения были ненужными?
- какие телефонные разговоры могли бы быть короче или эффективнее?
- кто наиболее часто и без пользы отвлекает Вас от дел?
- какие срочные меры Вы можете предпринять, чтобы побудить соответствующего сотрудника заходить к Вам не пять, а один раз в день с "блоком" вопросов?

Распознайте и определите в деталях с помощью обоих формуляров ("анализа видов деятельности и расхода времени" и "анализа "дневных помех")

критические моменты, вредные привычки и наиболее частые ошибки Вашего стиля.

Анализ "поглотителей" времени

Запишите следующий список, состоящий из 30 самых существенных "поглотителей" или "ловушек" времени и наметьте свои пять важнейших:

1. нечеткая постановка цели;
2. отсутствие приоритетов в делах;
3. попытка слишком много сделать за 1 раз;
4. отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения;
5. плохое планирование трудового дня;
6. личная неорганизованность, "заваленный" письменный стол;
7. чрезмерное чтение;
8. скверная система досье;
9. недостаток мотивации;
10. поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров;
11. недостатки разделения труда или кооперации;
12. отрывающие от дел телефонные звонки;
13. незапланированные посетители;
14. неспособность сказать "нет";
15. неполная, запоздалая информация;
16. отсутствие самодисциплины;
17. неумение довести дело до конца;
18. отвлечение;
19. затяжные совещания;
20. недостаточная подготовка к беседам и обсуждением;
21. отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь;
22. болтовня или частные темы;
23. излишняя коммуникабельность;
24. чрезмерность деловых записей;
25. синдром "откладывания";
26. желание знать все факты;
27. длительное ожидание (пример: условной встречи);
28. спешка, нетерпение;
29. слишком резкое делегирование (перепоручение) дел;
30. недостаточный контроль за перепорученными делами.

Определив свои 5 важнейших "поглотителей" времени, Вы уже сможете добиваться значительного повышения своей продуктивности, за счет сведения на нет или исключения совсем "поглотителей".

Организационные принципы распорядка дня

Организация Вашего рабочего дня должна соответствовать основному принципу: "Работа должна подчиняться мне, а не наоборот".

Следующие правила и принципы должны послужить для Вас импульсами для составления распорядка дня, но они не носят характер обязывающих

рекомендаций. Некоторые из них, возможно, вызовут у Вас улыбку, однако они хорошо зарекомендовали себя в различных рабочих ситуациях.

Важно, чтобы Вы нашли свой личный стиль. Для Вас этот стиль - самый лучший.

25 организационных принципов во временном аспекте можно разделить на 3 группы:

Начало дня (1) - (8).

Основная часть дня (9) - (20).

Конец дня (21) - (25).

Правила начала дня:

1. Начинайте день с позитивным настроением. Старайтесь для каждого дня находить какое-либо позитивное начало, поскольку тот настрой, с которым Вы приступаете к предстоящим задачам, имеет немаловажное значение для Ваших успехов или неудач.

Каждое утро задавайте себе 3 вопроса:

1. Что я должен сделать, чтобы получить от этого дня как можно больше радости и удовлетворения?
2. Как этот день может приблизить меня к моим целям?
3. Что я могу сегодня сделать в качестве компенсации сидячей работы для своего здоровья (провести тренировку, расслабиться и т.п.)?

По утрам находите всегда для себя пару минут, прежде чем Вы займетесь "стандартной утренней программой".

2. Хорошо позавтракайте и без спешки на работу

Не выспавшись, с неохотой, может быть, без нормального завтрака, как можно скорее на работу - подобный старт может очень легко испортить день!

Позвольте себе обильный завтрак - это заряд энергии на целый день, и отправляйтесь без спешки на работу. Не говорите, что у Вас нет для этого времени (ранний подъем - ранний отход ко сну).

3. Начинайте работу по возможности в одно и то же время

Человек - пленник своих привычек. Поэтому для многих очень важно в точно определенное время быть на работе. Вы сможете таким образом поддерживать сами себя в кондиции и приступать к работе в определенное время дня.

4. Перепроверка плана дня

Пересмотрите свой составленный накануне вечером план, оценивая степень важности и срочности зафиксированных задач и целей дня, и внесите необходимые корректировки.

Сформулируйте реалистичный план на весь день!

5. Вначале выполняйте ключевые задачи

Начинайте с важнейших задач дня (высшего приоритета "категория А") перед чтением газет, корреспонденции и по возможности до начала рабочего дня Ваших коллег и подчиненных! Во входящей дневной почте резко речь идет о делах, которые имеют высший приоритет и должны быть выполнены немедленно.

6. Приступайте к делам без "раскачки"

Откажитесь от такого утреннего ритуала, как многоразовые приветствия, пространное обсуждение последних новостей или вчерашних телевизионных программ. Перенесите эти социальные контакты на менее напряженное время, например, на послеобеденное. Тем самым Вы выиграете время для последующих отвлечений и непредусмотренных дел.

7. Согласовывайте план дня с секретарем

"Хороший секретарь удваивает эффективность своего шефа. Плохой секретарь уменьшает ее наполовину" (Томас Конеллан).

Ваш секретарь является Вашим важнейшим партнером, когда речь идет о создании оптимальных условий для Вашего рабочего дня, даже если это только пара минут. Согласуйте с ним все сроки, цели и задачи дня! Он должен получить эту информацию вовремя, поскольку тогда он будет эффективнее работать, и оградит Вас от всех ненужных помех.

8. Утром занимайтесь сложными и важными делами

Когда Вы выполните основные задачи дня (5) переходите к следующим по важности задачам. Вскоре Вы будете настолько заняты текущими делами и разного рода отвлечениями, что Вы вряд ли сможете уделить достаточно времени важным вопросам. Если Вы начнете с самых сложных и важных задач, и будете последовательно придерживаться этого, Вы гарантируете, что в конце дня по крайне мере самые важные дела будут сделаны или начаты.

Правила, касающиеся хода дня

9. Хорошая подготовка к работе

Необходимость и преимущества достаточной подготовки к работе на производстве неоспоримы. В коммерческом секторе с помощью хорошей подготовки к работе можно вскрыть дополнительные существенные резервы рационализации и сэкономить общее время за счет сокращения времени на исполнение. Сокращайте свое собственное время за счет подготовки к работе и планирования!

10. Влияйте на фиксацию сроков

Установленные ранее сроки очень часто принимаются безоговорочно. Старайтесь, обговаривая сроки, которые плохо укладываются в Ваши планы, приспосабливать их к своим интересам и "выторговывать" альтернативные варианты. Это часто получается легче, чем Вам кажется. Что касается регулярных встреч (ежедневных или еженедельных), то обращайте внимание на то, чтобы было выбрано удобное для Вас время их проведения.

11. Избегайте действий, вызывающих обратную реакцию

Активные и коммуникабельные руководители склоняются к тому, чтобы заниматься все новыми и новыми делами, проблемами и идеями и вызывают тем самым соответствующую реакцию на свои действия и негативные последствия зачастую.

12. Отклоняйте дополнительно возникающие неотложные проблемы

13. Избегайте незапланированных импульсивных действий

Если Вы во время работы вдруг захотели позвонить кому-либо, подумайте, необходимо ли это, отвлечение от дел для Вашей текущей работы.

14. Своевременно делать паузы, соблюдать размеренный темп

Рассматривайте паузу не как трату времени, а как подзарядку энергией во время отдыха. Лучше всего делать перерыв по исполнении 1 часа работы на 10 минут, не более.

15. Небольшие однородные задачи выполняйте сериями

16. Рационально завершайте начатое

Старайтесь всегда доводить начатое до конца.

17. Используйте возникшие временные промежутки.

18. Работайте антициклично

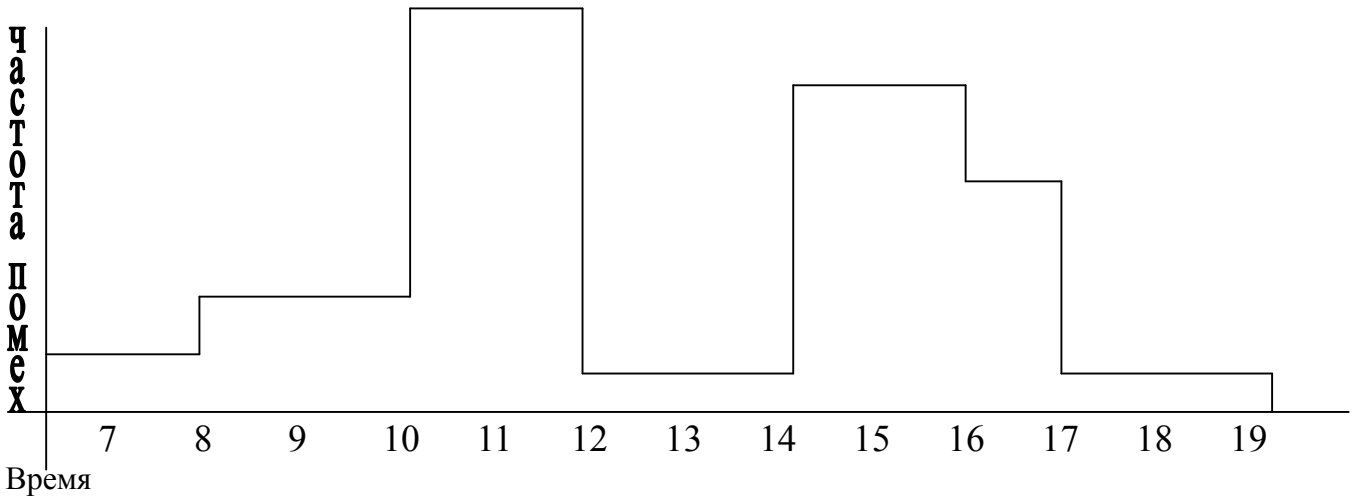


Рис. 13. Частота помех в рабочее время

19. Выкраивайте спокойный час

Зарезервируйте 1 час в день, когда Вам никто не сможет помешать, и Вы в уединении для выполнения не срочных, но важных и прибыльных дел. Отгородитесь от внешнего мира.

20. Контролируйте время и планы

Правила завершения рабочего дня

21. Завершите несделанное

Пересмотр всех дел и завершение не сделанного.

22. Контроль за результатами и самоконтроль

Сравните намеченное Вами с реально выполненным с учетом поставленных целей.

23. План на следующий день

24. Домой - с хорошим настроением

10 мин. движения по свежему воздуху ежедневно - это достаточно, по мнению медиков, чтобы как-то поддерживать физическую форму.

25. Каждый день должен иметь свою кульминацию

Нужно каждый прожитый день по возможности делать в целом удавшимся днем.

Переговоры по телефону

Телефон, будучи одним из самых эффективных средств экономии времени, является одним из самых распространенных "поглотителей времени"

вообще (парадокс телефона). Телефон предоставляет, по крайней мере, шесть преимуществ по сравнению с письменными средствами коммуникации (телеграмма, телекс, почтовая корреспонденция):

- скорость передачи информации;
- связь с абонентом устанавливается немедленно, если он доступен для разговора;
- непосредственный обмен информацией, диалог;
- персональная связь (преимущество контакта личного с абонентом);
- сокращение бумагооборота (меньшие затраты труда);
- экономия денег.

Вместе с этим необходимо учиться искусству владения телефоном, вместо того чтобы допускать его власть над собой.

Правила ведения разговора по телефону: - Набрав нужный Вам номер телефона, и услышав голос в трубке в любом случае необходимо, во-первых, поприветствовать или поздороваться с абонентом, во-вторых, представиться (Вам звонит Иванов, менеджер фирмы "Сувар"). Далее необходимо поинтересоваться, можно ли переговорить с нужным Вам человеком (Могу ли поговорить с Петровым). Когда Вы удостоверитесь, что говорите именно с тем человеком, который Вам необходим, переходите к существу звонка.

Несколько конкретных советов по ведению телефонного разговора

1. Быть кратким: сводить время контакта до минимума.
2. Сначала сообщите своему партнеру, о чем идет речь, и только затем объясните причины и подробности.
3. Избегайте параллельных разговоров с двумя совершенно разными абонентами.
4. Во время разговора запишите такие важные подробности, как имена, цифры, основную информацию.
5. Следите, особенно при междугородних и международных разговорах, за продолжительностью разговора.
6. Изъясняйтесь четко.
7. В конце длительного разговора кратко подведите итоги, перечислите меры, которые надо принять (кто именно, когда и что должен сделать).
8. Завершайте разговор, как только будет достигнута Ваша цель.
9. Будьте взаимно вежливыми.

Иногда необходимо отгородиться от телефонных разговоров. Для этого используйте секретаря или автоответчик. Секретарь должен обязательно спросить о цели звонка, чтобы определить степень важности и срочности разговора. Секретарь должен быть вежлив и корректен со звонящим.
Он должен знать с кем и когда Вы намерены провести разговор.

Последней фазой рационального ведения телефонных переговоров является регистрация всех входящих и исходящих звонков.

Рациональное ведение корреспонденции

Потери времени руководителя в связи с неудовлетворительным ведением корреспонденции значительны. С обработкой входящей почты, составлением

стандартных посланий и индивидуальных писем, профессиональной диктовкой и т.п. возникают потери времени, которых можно было бы в значительной части избежать при рациональной постановке дела.

Советы по рациональной обработке входящей почты

1. Предупредите о том, чтобы Вам на стол клали только входящую корреспонденцию, имеющую для Вас значение, и откажитесь от всей рутинной почты.
2. Поручите делать предварительную рассортировку входящей почты (по приоритетности) и раскладку ее в специальные папки.
3. Распорядитесь о том, чтобы к входящим письмам прикладывались необходимые разъяснительные материалы.
4. Все, что не представляет информационной ценности, не подлежит обработке и хранению, должно немедленно переправиться в корзину для бумаг.
5. При чтении письма сразу же помечайте все важные места в тексте, чтобы облегчить себе и другим последующую обработку.
6. Снабжайте письмо указаниями и замечаниями по обработке (срок исполнения, исполнителя, место в архиве и т.п.).
7. Входящую почту, которая должна обрабатываться в другом месте, немедленно переправляйте по назначению.
8. Обрабатывайте письмо по возможности сразу после получения.
9. Обработка всякого послания должна выражаться не только в чтении, но в принятии каких-либо мер.
10. Устройте себе ящик для почты с тремя отделениями:

- к немедленному исполнению;
- к повторному рассмотрению;
- в архив.

Рациональная обработка корреспонденции (исходящей почты)

Пишите и диктуйте как можно меньше и только самое необходимое.

Ваши деловые партнеры будут Вам благодарны, если будут получать от Вас краткие и рационально составленные послания.

Наставления по рационализации корреспонденции

1. Немедленный ответ.

Знак фирмы Стандартный вариант ответа ("Согласен").
С дружеским приветом.
Подпись

2. Письма-копии.

На основе имеющегося в Вашем распоряжении текста (проспекта, каталога, объявления, статьи и т.п.) хотите сделать запрос или заказ.

Наложите на оригинал текста свою визитную карточку, краткое письмо с просьбой (запрос, заказ, заявление) и скопируйте оба документа. Просьба на копии пишется от руки и отсылается этот листок адресату.

3. Облегчение ответа

Посылайте ему письмо в 2-х экземплярах с упоминанием в тексте: "Пожалуйста, используйте прилагаемую копию для написания от руки краткого ответа!".

4. Стандартные бланки для кратких писем

Используйте различные формуляры, бланки и стандартные сопроводительные записки для краткого сообщения, выдачи заказов, заявок и т.п. Достаточно поставить на них ключевые слова и обозначения.

5. Работа над текстом

Используйте программы ЭВМ для работы над собственным текстом.

6. Индивидуальные письма:

- подготовка процесса написания - подбор необходимой информации, запись ключевых слов;
- собирайте отдельные письма в качестве примера ответа;
- используйте краткие наброски с фиксацией основных пунктов;
- проверяйте каждый вопрос на предмет того, нельзя ли решить его по телефону.

7. Профессиональная диктовка

Таким образом, самоменеджмент – один из способов стимулирования и повышения эффективности деятельности работающего, те есть самого себя.

Планы семинарских занятий

Методические указания

Семинарские (практические) занятия – одна из важных форм аудиторных занятий со студентами, обеспечивающая наиболее активное участие их в учебном процессе и требующая от них самостоятельной работы.

В планах для подготовки студентов к занятию сформулированы вопросы, определены номера задач или упражнения, которые необходимо решить при домашней подготовке или обсудить в ходе аудиторных групповых занятий, указаны контрольные вопросы или тесты для самопроверки.

При домашней подготовке к занятиям по каждой теме студенты должны проработать конспекты лекций, литературные источники, выбрать дополнительную литературу по своему усмотрению, подготовить ответы на вопросы, решить задачи и т.д.

Сформулированные вопросы и задачи в планах занятий по теме коллективно обсуждаются. По мере необходимости в ходе занятия преподаватель может задавать другие вопросы и задачи.

Цель проведения семинарских занятий – освоение лекционного материала и выработка определенных умений, связанных с общими аспектами менеджмента, принципами, функциями и методами менеджмента, управления конфликтами, группами.

СЕМИНАР 1. Введение в курс « Основы менеджмента»

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, сущность, значение, особенности и функции современного менеджмента.
2. Основные характеристики и виды организацией. Уровни управления.
3. Понятие менеджера. Сфера, задачи и виды деятельности менеджера в условиях рыночных отношениях.

Задание - мой лучший менеджер: Указать качества менеджера, которые сформировали у Вас данное представление о нем.

Литература

1. Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 579с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378с.
3. Петросян А.Э. менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 572с.
4. Тебенин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2008. – 416с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент – СПб.: Питер, 2008. – 496с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008.

7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управления предприятиями на уровне высших стандартов; Теория и практика эффективного управления). М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2002.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник: 3-е издание. М.: Гардарика, 2007.
9. Уткин Э.А. История менеджмента. М.: изд-во ЭКМОС, 2002.
10. История менеджмент: Учебное пособие /Под ред. Д.В. Валового. М.: ИНФРА-М, 2000.
11. М. Вудкок, Д.Френсис Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика: Пер. с англ. М.: Дело, 1991.
12. А.С. Пелих, Т.Г. Кирилова, А.Г. Пронченко Имидж делового человека – М.: «ПРИОР», 1997 г.
13. Менеджмент. Учебник \ Под ред. Ф.И. Русинова М.: ФБК-Пресс, 2000 г.

СЕМИНАР 2. Эволюция школ и концепций менеджмента и тенденций его развития за рубежом. Российский менеджмент и национальная культура

Вопросы для обсуждения:

1. Школа научного управления и ее современные модели (Ф. Тейлор, Ф.иЛ. Гилберт, Г. Форд, Т. Гант).
2. Административная (классическая)школа менеджмента (А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни)
3. Школа человеческих отношений и ее развитие. (М.Фоллети, Р.Лайкерт, Э. Мейо). Бихевиористское направление в менеджменте Абрахама Маслоу.
4. Количественная школа управления ().

Проверка выполнения домашней работы по самостятельному изучению материала.

Литература:

1. Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 579с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378с.
3. Петросян А.Э. менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 572с.
4. Тебенин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2008. – 416с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент – СПб.: Питер, 2008. – 496с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2002 г.
8. История менеджмента: Учебное пособие /Под ред. Д.В. Валового. М.: ИНФРА-М, 2000
9. Уткин Э.А. История менеджмента. М.: Изд-во ЭКМОС, 2002 г.

10. М. Вудкок, Д. Френсис. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика: Пер. с англ. М.: «Дело», 1991г.
11. Управление организацией: Учебник /Под редакцией А.Г. Поршнева. М.:ИНФРА-М, 2003 г.
12. Менеджмента: Учебник /Под ред. Ф.М. Русинова М.: ФБК-Пресс, 2000 г.

СЕМИНАР 3. Развитие менеджмента в США и Западной Европе

Вопросы для обсуждения:

1. Концепция социального рыночного хозяйства и особенности государственного регулирования в Западной Европе.
2. Становление и развитие менеджмента в США.
3. Особенности и основные черты японского менеджмента.

Литература:

1. Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 579с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378с.
3. Петросян А.Э. менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 572с.
4. Тебенин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2008. – 416с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент – СПб.: Питер, 2008. – 496с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2002 г.
8. История менеджмента: Учебное пособие /Под ред. Д.В. Валового. М.: ИНФРА-М, 2000.
9. Уткин Э.А. История менеджмента. М.: Изд-во ЭКМОС, 2002 г.
10. Управление организацией: Учебник /Под редакцией А.Г. Поршнева. М.:ИНФРА-М, 2003 г.
11. Менеджмента: Учебник /Под ред. Ф.М. Русинова М.: ФБК-Пресс, 2007 г.

СЕМИНАР 4. Развитие менеджмента в России

Вопросы для обсуждения:

1. Развитие идей управления в России.

Управленческие аспекты реформ Петра I. Экономические взгляды А.Л. Ордын-Нащекина и И.Т. Посошкова.

2. Регулирование экономической жизни в XVIII веке: Екатерина II, М.В. Ломоносов, А.П. Волынский, В.Н. Татищев.

3. Реформаторские нововведения М.М. Сперанского и Н.С. Мордвинова и преобразования Александра I.

4. Социально-экономическое содержание реформы Александра II. в 1861г. и учреждение земства.

5. Организационно-управленческая деятельность С.Ю. Витте и П.А. Столыпина.

Литература:

1. Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 579с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378с.
3. Петросян А.Э. менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 572с.
4. Тебенин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2008. – 416с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент – СПб.: Питер, 2008. – 496с.
6. Управление организацией: Учебник /Под редакцией А.Г. Поршнева. М.: ИНФРА-М, 2003 г.
7. История менеджмента: Учеб. пособие /Под ред. Д.В. Валового. М.: ИНФРА-М, 2000 г.

СЕМИНАР 5. Развитие управленческой мысли в СССР

Вопросы для обсуждения:

1. Развитие управленческой мысли в СССР (20-30 годы): В.И. Ленин, И.В. Сталин, Н.И. Бухарин, А.К. Гастев.

2. Новые аспекты в управлении экономической в послевоенный период (И.В. Сталин, Н.С. Хрущев, Л.В. Канторович).

3. Реформы 1965 и 1979 гг. Возврат к отраслевой системе управления и критика затратных методов хозяйствования (Л.И. Брежнев, А.Н. Косыгин, Н.А. Тихонов)

4. Управленческая сущность перестройки и переход к рыночному регулированию экономики (М.С. Горбачев, Б.Н. Ельцин, Н.И. Рыжков, Е.Т. Гайдар)

Литература:

1. Управление организацией: Учебник /Под редакцией А.Г. Поршнева. М.: ИНФРА-М, 2003 г.

2. История менеджмента: Учеб. пособие /Под ред. Д.В. Валового. М.: ИНФРА-М, 2000 г.

СЕМИНАР 6. Предприятие (фирма) как социотехническая система в условиях рыночных отношений

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и структура рыночных отношений. Концепция рынка.

2. Понятие организации. Предприятие (фирма) как социотехническая система в условиях рыночных отношений.
3. Внутренняя и внешняя среда предприятия.
4. Организационно-правовые формы предприятий в условиях рынка.
5. Социальная и юридическая ответственность организации (фирмы)

Литература:

1. Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 579с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378с.
3. Петросян А.Э. менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 572с.
4. Тебенин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2008. – 416с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент – СПб.: Питер, 2008. – 496с.
6. Мескон М.Х., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник, 3-е изд. М.: Гардарика, 2007.
8. Герчикова Н.И. Менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2007.
9. Управление организацией: Учебник (по ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина –М.: Инфра –М.,2003 г.
10. Основы менеджмента: Уч. пособ. для вузов (под ред А.А. Радугина) М.: центр, 2002 г.
11. Л.Н. Павлова. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия. Учебник для вузов.-М.: банки и биржи, ЮНИТИ, 2000 г.
12. В.М. Шепель Управленческая Этика. М.: «Экономика», 1989 г.

СЕМИНАР 7. Стратегическое планирование

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность стратегического управления.
2. Основные элементы стратегического плана и этапы его разработки.
3. Роль целеполагания управлении организациями:
   - миссия организации: сущность, требования к формулировке;
   - цели организации и их классификация;
   -установление целей и задач, «дерево целей»;
4. анализ альтернатив и выбор стратегии;
   - типы стратегий бизнеса;
   - выработка стратегии фирмы;
   - выполнение стратегии.

Литература:

1. Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 579с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378с.

3. Петросян А.Э. менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 572с.
4. Тебенин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2008. – 416с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент – СПб.: Питер, 2008. – 496с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник, 3-е изд. М.: Гардарика, 2007.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для Вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г, Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.
9. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности. М.: АКАЛИС, 2000.
10. Марков В.Д., Кравченко Н.А. Бизнес-планирование. Практическое пособие. Новосибирск, 2000.

СЕМИНАР 8. Структура управления организацией

Вопросы для обсуждения:

1.Понятие и принципы построения организационных структур.

2.Критерии классификации организационных структур управления.

3.Организационные формы с точки зрения качества и эффективность структур управления.

4.Типология организационных структур управления организацией:

- типы организаций по взаимодействию с внешней средой
- типы организаций по взаимодействию подразделений
- типы организаций по взаимодействию с человеком
- типы организаций в зависимости от степени интеграции и контроля
- типы организаций в зависимости от корпоративной культуры
- организационные структуры международной фирмы
- анализ типов организаций в зависимости от критериев классификации

Литература:

1. Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 579с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378с.
3. Петросян А.Э. менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 572с.
4. Тебенин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2008. – 416с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент – СПб.: Питер, 2008. – 496с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник, 3-е изд. М.: Гардарика, 2007 г.
7. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций. (Щур Д.Л., Труханович Л.В.) Изд-во «Дело и Сервис», 2000

8. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. Учебное пособие. М.: Русская Деловая Литература, 1999г.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008 г.
10. Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина 2-е изд. перраб. и доп. И.: ИНФРА –М, 2003 г.

СЕМИНАР 9. Мотивация деятельности

Вопросы для обсуждения:

1. Основы и процесс мотивации
2. Содержательные теории мотивации
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Современные направления и практический опыт работы по совершенствованию мотивации труда на предприятиях.

Практикующее упражнение

Основы мотивации: Назовите по пять наиболее важных, по Вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

- Вас лично на работе (в классе)
- квалифицированного рабочего
- служащего в конторе
- профессионала (врача, юриста, преподавателя)
- неквалифицированного работника

Примечание. Упражнение выполняется индивидуально (10-15 мин.), затем в группе и в классе с преподавателем. После проведенного обсуждения формулируется общая позиция по данному упражнению.

Задание

Лист желаний: Заполните форму, обеспечив логику в объяснение Ваших желаний и потребностей.

ЛИСТ ЖЕЛАНИЙ

Вещи, которые Вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные Вами потребности
Лист А – краткосрочные желания		
Лист В – долгосрочные желания		

Литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник, 3-е изд. М.: Гардарика, 2007.
2.Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 579с.
3.Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378с.
4.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008.
5.Петросян А.Э. менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 572с.
6.Тебенин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2008. – 416с.
7.Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М.: Изд-во ЭКМОС, 2000 г.
8.Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент – СПб.: Питер, 2008. – 496с.

СЕМИНАР 10. Коммуникации в организации. Деловое общение

Вопросы для обсуждения:

1. Роль коммуникаций в системе управления. Классификация коммуникаций.
2. Основные элементы, стадии коммуникационного процесса. Схемы коммуникационного процесса.
3. Межличностные коммуникации.
4. Организационные коммуникации

***Литература*:**

1. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент – СПб.: Питер, 2008. – 496с.
2. Тебенин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2008. – 416с.
3. Петросян А.Э. менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 572с.
4. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378с.
5. Казанцев А.К., Подлиных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент. В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2000.
6. Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 579с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент Учебник 3-е изд. М.: Гардарика, 2007.
8. Мескон М.Х., Альбер Ф., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008.

СЕМИНАР 11. Принятие управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность процесса принятия решений. Типы решений.
2. Этапы рационального решения проблем.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

4. Методы оптимизации решений. Использование моделей в принятии решений

Литература:

1. Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 579с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378с.
3. Петросян А.Э. менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 572с.
4. Тебенин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2008. – 416с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент – СПб.: Питер, 2008. – 496с.
6. Мескон М.Х., Альбер Ф., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент Учебник 3-е изд. М.: Гардарика, 2007.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент»/ Под ред. А.И. Наумова М.: Гардарика, 2005.
9. Н.Л. Карданская. Принятие управленческого решения. учебник для вузов, м.: ЮНИТИ, 2000 г.
10. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. Уч. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ –ДАНА, 2002 г.
11. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений (под ред. В.Д. Шадрикова) М.: Юристь, 2000 г

СЕМИНАР 12. Процесс, цели и функции управления

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и содержание функций менеджмента.
2. Роль целеполагания в управлении организациями:

- миссия организации: сущность, требования к формулировке.
- цели организации и их классификация
- установление целей и задач, Дерево целей.

3. Управление по целям (результатам)
4. Формирование конкурентоспособной системы управления организацией.

Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008.
2. Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, 2-е изд-е перераб. и доп. М.:ИНФРА-М, 2003 г.
3. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент. Учебник, 3-е изд. М.: Гардарика, 2007.

4. Менеджмент: Учебник /Под ред. Ф.М. Русинова и М.л. Разу. М.: ФБК-ПРЕСС, 2000 г.
5. Основы менеджмента. Уч. пособие /под ред. А.А. Радугина М.: Центр, 2002 г.
6. Менеджмент организации. Уч. пособие /под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2002 г.

СЕМИНАР 13. Групповая динамика. Управление неформальной организацией темы

Вопросы для обсуждения:
1. Элементы организационного поведения.
2. Организационное окружение.
3. Понятие сплоченности коллектива.
4. Групповая динамика.

Литература:
1. Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 579с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378с.
3. Петросян А.Э. менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 572с.
4. Тебенин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2008. – 416с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент – СПб.: Питер, 2008. – 496с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Гардарика, 2006.
7. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломонидина Т.О. Поведение в организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 1999.
8. Красовский Ю.Д. Управление поведением на фирме: Эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний); Прак. пос. - М.: ИНФРА-М, 1997.
9. Мастенбрук Э. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. -М.: Инфра-М, 1996.
10. Молл Е.Г. Менеджмент: Организационное поведение: Уч. пос." М.: Финансы и статистика, 1998. - 160с.

СЕМИНАР 14. Руководство: власть и партнерство

Вопросы для обсуждения:
1. Власть и влияние. Соотношение понятий.
2. Общая классификация стилей руководства.
3. Адаптивное руководство.

Литература:

1. Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 579с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378с.
3. Петросян А.Э. менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 572с.
4. Тебенин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2008. – 416с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент – СПб.: Питер, 2008. – 496с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Гардарика, 2006.
7. Искусство менеджмента. Практ. пос./Пер. с англ. - М: "Финпресс", 1998.
8. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер, с англ.
9. -М: Дело, 2008.
10. Основы менеджмента /Науч. ред. А.А. Радугин. - М.: Центр, 2002.

СЕМИНАР 15. Руководство и лидерство

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и роль руководства и лидерства в управлении. Влияние и власть. Источники власти и методы влияния.
2. Подходы к изучению лидерства.

2.1. Теория лидерских качеств

2.2. Концепция лидерского поведения

2.3. Концепции ситуационного лидерства.

3. Пути совершенствования стиля руководства и обеспечения эффективного лидерства руководителей в организации**.**

Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. М.: Гардарика, 2007.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». М.: Гардарика, 2006.

СЕМИНАР 16. Управление конфликтами, изменениями и стрессами

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность конфликта. Причины и типы конфликтов в организации.
2. Модель конфликта как процесса. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.
3. Управление конфликтной ситуацией.

3.1 Структурные методы

3.2 Межличностные стили разрешения конфликтов.

4. Природа стресса.

Литература:

1. Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 579с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378с.
3. Петросян А.Э. менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 572с.
4. Тебенин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2008. – 416с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент – СПб.: Питер, 2008. – 496с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008.
7. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология /Учебник. М.: Изд. ЮНИТИ, 2002.
8. Рабочая книга практического психолога: технология эффективной профессиональной деятельности (пособия для специалистов, работающих с персоналом) – М.: Изд-во дом «Красная площадь», 2000 г.
9. Н.В. Киршева, Н.В. Рябчикова психология личности: тесты, опросники, методики М.: Геликон, 2000 г.

СЕМИНАР 17. Управление персоналом

Вопросы для обсуждения:

1. Концепция управлением персоналом. Принципы и методы управления персоналом.
2. Кадровое планирование. Структура и содержание плана работы с персоналом.
3. Методы оценки персонала. Аттестация.
4. Управление профессиональной ориентацией и деловой карьерой в организации.

Литература:

1. Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 579с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378с.
3. Петросян А.Э. менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 572с.
4. Тебенин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2008. – 416с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент – СПб.: Питер, 2008. – 496с.
6. В.В. Травин, В.А. Дятлов Менеджмент персонала предприятия. учебно-практическое пособие. М.: Дело 2000 г.
7. В.В. Травин, В.А. дятлов основы кадрового менеджмента 2-е изд. – М.: Дело 2000 г.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом. учебник для вузов – 3 е изд. Н. Новгород НИМБ, 2008 г.
9. Управление персоналом организации: Практикум \под. ред. д.э.н А.Я Кибанова М.: ИНФРА – М, 2007 г.

10. Управление персоналом. Учебник для вузов \ под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерешина, М.: ЮНИТИ, 2000 г.
11. Управление персоналом. учебное пособие \под ред. Б.Ю. Серебровского, С.И. Самыгина, М.: ПРИОР, 2000 г.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

Методические указания

Организация самостоятельной работы студентов имеет цель:

- систематизировать и расширить их теоретические знания;
- научить работать с учебной и научной литературой, проводить её анализ и делать выводы;
- стимулировать профессиональный рост студентов, воспитывать творческую активность и инициативу.

СРС включает следующие виды работ.

Домашняя самостоятельная работа студентов организуется преподавателем в соответствии с календарным планом изучения дисциплины и предполагает:

- изучение лекционного материала, чтение рекомендуемых литературных источников, выполнение необходимых расчетов и схем, ответы на контрольные вопросы или тесты и т.д.;
- самостоятельное изучение материала по заданным преподавателем темам;
- написание рефератов, контрольных и курсовой работ;
- подготовку к экзамену.

Самостоятельное изучение материала

ТЕМА 1. Философия современного менеджмента

1. Сущность управленческой деятельности. Понятие категории менеджмент. Смена парадигмы управления; менеджмент в условиях перехода к рыночной модели экономики. Сравнительная характеристика понятий: менеджмент, предпринимательство, бизнес.
2. Развитие теории и практики менеджмента. Методология изучения менеджмента, различные подходы: традиционный (выделение школ), процессный, системный, ситуационный. Менеджер в организации: роль, основные функции.
3. Характеристика конкретного предприятия, его положение на рынке. Миссия, основные цели Вашего предприятия. Менеджеры в Вашей организации: сферы, задачи их деятельности.

***Литература*:**

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Учебник. Основы менеджмента М.: Дело, 2008.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Учебник. Менеджмент (гл.1.). М.:Высшая школа, 2007.
3. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. М.: ИНФРА-М, 2000.
4. Герчикова И.Н. Учебник 2-е изд. Менеджмент М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.

ТЕМА 2. Организация /предприятие/ как социотехническая система

1. Понятие, признаки организации. Основные виды организаций. Внешняя, внутренняя среда организации. Организация /предприятие/ в условиях рыночных отношений.
2. Человек в организации, их взаимодействие. Организационная культура, философия фирмы. Социальная ответственность. Этика бизнеса, фирмы.
3. Характеристика конкретного предприятия. Анализ внешней, внутренней среды. Определение философии данного предприятия, его социальная ответственность.

Литература

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Учебник. Основы менеджмента (ч.1). М.: Дело, 2008.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Учебник. Менеджмент М.:Высшая школа, 2007.
3. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. М.: ИНФРА-М, 2000.
4. Герчикова И.Н. Учебник 2-е изд. Менеджмент М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.

ТЕМА 3. Цели и функции менеджмента

1. Сущность и основные задачи менеджмента. Цели организации, их классификация. Иерархия целей, метод "дерево целей". Управление по целям /результатам/.
2. Процессный подход к менеджменту. Цикл менеджмента. Основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, регулирование, контроль: их характеристика.
3. Характеристика конкретного предприятия. Анализ целей предприятия, построить "Дерево целей" предприятия". Описать основные функции конкретного предприятия, дать характеристику функционального разделения труда.

Основная литература

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Учебник. Основы менеджмента (ч.1). М.: Дело, 2008.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Учебник. Менеджмент М.:Высшая школа, 2007.
3. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. М.: ИНФРА-М, 2000.
4. Герчикова И.Н. Учебник 2-е изд. Менеджмент М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.

ТЕМА 4. Построение организационных структур управления в условиях рынка

1. Понятие орг. структуры управления: требования, предъявляемые к ней в условиях рынка. Принципы построения структур управления.

2. Основные типы структур управления, их характеристика. /Механическая, органическая/. Организационная структуризация / департизация/,

основные варианты: функциональная, дивизионная; адаптивные структуры /матричная и другие/.

3. Организационно-правовые формы предприятий и предпринимательства в России в условиях перехода к рынку.

4. Характеристика конкретного предприятия. Анализ существующей орг. структуры, определение ее соответствия рыночной среда, в которой действует предприятие. Предложения и их обоснование, по ее совершенствованию. Дать описание структуры, положения об отделах и службах, должностные инструкции.

Литература

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Учебник. Основы менеджмента (ч.1). М.: Дело, 2008.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Учебник. Менеджмент М.:Высшая школа, 2007.

3. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. М.: ИНФРА-М, 2000.

4. Герчикова И.Н. Учебник 2-е изд. Менеджмент М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.

ТЕМА 5. Процедура принятия управленческих решений

1. Сущность управленческих решений, их роль в менеджменте. Требования, предъявляемые к ним. Основные виды. Факторы влияющие на качество принимаемых решений.

2. Процесс принятия управленческих решений. Содержание основных этапов. Методы оптимизации управленческих решений /"мозговой штурм", экспертная оценка, платежная матрица и др./

3. Моделирование как метод решения проблем: сущность, типы моделей, построение модели. Принятие решений в условиях риска и неопределенности.

4. Характеристика конкретного Вашего предприятия /организации/. Анализ сложившейся на предприятии практики принятия решения, дать описание по видам управленческих решений. Предложения по совершенствованию процедур принятия управленческих решений на Вашем предприятии /новая схема/.

Литература

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Учебник. Основы менеджмента М.: Дело, 2008.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Учебник. Менеджмент М.:Высшая школа, 2007.

3. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. М.: ИНФРА-М, 2000.
4. Герчикова И.Н. Учебник 2-е изд. Менеджмент М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.

ТЕМА 6. Организация управленческого контроля

1. Контроль как функция менеджмент. Необходимость, цели контроля. Современные требования к организации контроля исполнения в условиях рыночных отношений.
2. Основные виды контроля. Особенности и формы контроля в различных областях деятельности предприятия: людские, материальные, финансовые ресурсы.
3. Разновидности систем организации контроля исполнения решений и документов, принципы рациональной организации системы контроля.
4. Характеристика Вашего конкретного предприятия. Анализ существующей на предприятии системы контроля исполнения с использованием компьютеров: 1) Общее описание, 2) Описание подразделения или должностного лица с функциями контроля; а) Положение о подразделении, б) должностная инструкция. 3) Формы контрольных документов /журналы, карточки и т.п.)

Литература

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Учебник. Основы менеджмента М.: Дело, 2008.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Учебник. Менеджмент М.:Высшая школа, 2007.
3. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. М.: ИНФРА-М, 2000.
4. Герчикова И.Н. Учебник 2-е изд. Менеджмент М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.

ТЕМА 7. Организация маркетинговой деятельности на предприятии

1. Маркетинг, как функция менеджмента. Сущность, цели, задачи практического маркетинга.
2. Технология маркетинговой деятельности. Выбор целевого рынка, определение потребности в ресурсах. Разработка моделей покупательского поведения и спроса.
3. Маркетинговая информация. Разработка товара. Продвижение товара на рынок. Ценообразование. Реклама.
4. Характеристика конкретного предприятия. Организация маркетинговой деятельности на Вашем предприятии. Структура, функции маркетинговой службы. Разработать положение о маркетинговой службе, должностные обязанности работников.

Литература

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Учебник. Основы менеджмента 1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Учебник. Основы менеджмента М.: Дело, 2008.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Учебник. Менеджмент М.:Высшая школа, 2007.

3. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. М.: ИНФРА-М, 2000.

4. Герчикова И.Н. Учебник 2-е изд. Менеджмент М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.

ТЕМА 8. Групповая динамика. Руководство и лидерство

1. Формальная и неформальная организация. Формирование коллектива, стадии его развития. Управление неформальной организацией. Психологический климат, факторы его формирования.

2. Руководство и лидерство. Теории лидерств, их характеристика: теория черт, поведенческий подход /основные стили руководства/. Влияние и власть, формы их осуществления.

3. Управление персоналом. Мотивация как функция управления. Механизм мотивации. Современные теории мотивации: иерархия потребностей по А. Маслоу. Теория "Х" и "У" МакГрегора: двухфакторная модель Герцберга.

4. Характеристика конкретного предприятия. Анализ, оценка психологического климата на предприятии, определение стадии его развития. Описание, анализ существующей системы мотивации работников на Вашем предприятии. Предложения по совершенствованию существующей системы мотивации или разработке новой в условиях рыночных отношений.

Литература

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Учебник. Основы менеджмента М.: Дело, 2008.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Учебник. Менеджмент М.:Высшая школа, 2007.

3. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. М.: ИНФРА-М, 2000.

4. Герчикова И.Н. Учебник 2-е изд. Менеджмент М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.

ТЕМА 9. Коммуникации в организации

1. Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, стадии. Виды коммуникаций в организации. Информация: понятие, основные признаки: требования предъявляемые к ней; основные виды. Информационные технологии.

2. Коммуникационные сети. Способы существования коммуникаций в организации. Организационные коммуникации.

3. Межличностные коммуникации. Семантические барьеры. Коммуникационные стили. Повышение эффективности межличностных коммуникаций. Деловое общение: организация, методы.

4. Характеристика конкретного предприятия. Описание, анализ коммуникационного процесса на примере конкретной производственной ситуации/. Описание, характеристика видов документации Вашего предприятия в целом и на примере анализируемой конкретной ситуации. Предложение по совершенствованию организационных и межличностных коммуникаций на предприятии, по применению современных информационных технологий.

Литература

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Учебник. Основы менеджмента М.: Дело, 2008.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Учебник. Менеджмент М.:Высшая школа, 2007.

3. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. М.: ИНФРА-М, 2000.

4. Герчикова И.Н. Учебник 2-е изд. Менеджмент М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.

ТЕМА 10. Инновационный менеджмент

1. Цели, основные направления инновационного менеджмента. Инновационный потенциал предприятия. Рынок инноваций. Государственная поддержка инновационной деятельности.

2. Разработка и внедрение нового продукта. Инновационный цикл. Инновационный проект: основные этапы создания, реализации, эффективность. Выбор альтернативы. Маркетинг в инновационном процессе.

3. Организационные формы инновационного менеджмента. Система управления инновациями различные подходы: создание гибких структур сквозного управления инновационной деятельностью в условиях рынка.

4. Характеристика конкретного предприятия. Описание, анализ инновационной деятельности Вашего предприятия. Разработать концепцию инновационной деятельности предприятия в условиях рынка: состав служб, отделов, и мест в структуре управления предприятиями, их права, обязанности, ответственность.

Литература

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Учебник. Основы менеджмента М.: Дело, 2008.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Учебник. Менеджмент М.:Высшая школа, 2007.

3. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. М.: ИНФРА-М, 2000.

4. Герчикова И.Н. Учебник 2-е изд. Менеджмент М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.

КУРСОВАЯ РАБОТА

Методические рекомендации

Учебным планом специальности 060800 Экономика и управление на предприятии проведение курсовых работ по дисциплине Менеджмент предусматривается.

Требования оформления курсовой работы.

1. Набор производить в редакторе WORD 6 (7, 97)
2. Параметры страницы: левое поле - 3,0 см., правое поле - 1,0 см., верхнее поле -2,0 см., нижнее поле - 2,0 см.
3. Шрифт: основного текста Times New Roman - 14 (чёрный)
   таблиц (черный), сносок (черный), диаграмм (рисунков) – 13
4. Межстрочный интервал – 1,2
5. Текст должен быть распечатан четко, насыщенность краски (порошка) на уровне машинописной ленты средней жирности
6. Номера страниц ставятся сверху справа.
7. Последовательность курсовой работы :

Титульный лист (без нумерации)

Содержание – 3 стр.

Введение – 4 стр.

Глава 1. , 1.1., 1.1.1.

Заключение (Выводы и предложения)

Список используемой литературы

Тематика курсовых работ

1. «Философия управления», «Организационная культура» как факторы эффективности управления фирмой

Основная литература:

1) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2007. – 528 с.

2) Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 480 с.

3) Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2002. – 832 с.

4) Джоунс Г.Р., Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления. – М.: ЮНИТИ, 2003.

5) Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб: Питер, 2001. - 320 с.

6) Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 2003.

7) Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 1999.

8) Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2008. – 704 с.

9) Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. – СПб: Питер, 2001. – 336 с.

Дополнительная литература:

1. Агафонов Ю.Г., Писке Р. Интеграция организационных культур на совместных российско-германских предприятиях // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - № 5.

2. Баринов В.А., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002 - № 2.

3. Капитонов А.Э., Капитонов Э.А. Корпоративная культура. Социологический аспект. – Ростов-на-Дону: Ростиздат, 2001.

4. Куликов В. И. Нужна активная организационная культура // ЭКО. – 2003. - № 7.

5. Малинин Е. Д. Организационная культура: зарубежный опыт // ЭКО. – 2002. - № 10.

6. Малинин Е. Д. Организационная культура: зарубежный опыт // ЭКО. – 2002. - № 11.

7. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: ДИС, 2003. – 288 с.

8. Стровский Л.Е., Симонова Л.М. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. – М.: ЮНИТИ, 2003.

2. Бизнес-идея и бизнес-план как инструменты предпринимательской деятельности

Основная литература:

1) Акинфиев В.К., Цвиркун А.Д. Анализ инвестиций и бизнес-план. Методы и инструментальные средства. – М.: Ось-89, 2002.

2) Батлер Д. Бизнес-планирование. – СПб: Питер, 2003. - 272 с.

3) Зелль А. Бизнес-план. Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов. – М.: Ось-89, 2001.

4) Ляпунов С.И., Медведев Г.В, Попов В.М. Бизнес-планирование. – М.: Финансы и статистика, 2002.

5) Сергеев А.А. Экономические основы бизнес-планирования. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999

6) Ханк Джон Э., Уичерн Дин У., Райтс Артур Дж. Бизнес-прогнозирование. Издание 7-е. – М.: Вильямс, 2003.

7) Бизнес-планирование: Учебно-методическое пособие / Под ред. Н.Н.Филимоновой. М.: МАГМУ, 2001.

8) Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бизнес-планирование: Полное руководство: Перевод с англ. – М.: Фаир-пресс, 2003. – 400 с.

Дополнительная литература:

1. Бизнес-планы. полное справочное руководство / Под ред. И.М. Степнова – М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2001. – 240 с.

2. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Бизнес-план. Опыт. Проблемы. – М.: ПРИОР, 2003. – 96 с.

3. Богомолов А.Ю., Горемыкин В.А. Бизнес-план. Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана. – М.: Ось-89, 2002.

4. Грамотенко Т.А., Мясоедова Л.В., Любанова Т.П. Бизнес-план. Учебно-практическое пособие. Опыт, проблемы, содержание бизнес-плана. Издание 2, доп. – М.: ПРИОР, 2000.

5. Маниловский Р.Г. Бизнес-план. Методические материалы. 3-е издание. – М.: Финансы и статистика, 2000.

6. Пелих А.С. Бизнес-план (или как организовать собственный бизнес). – М.: Ось-89, 2000.

7. Сафронов В., Гусев А. Бизнес-план как инструмент развития фирмы // Консультант директора. – 1999. - № 22.

8. Станиславчик Е.Н. Бизнес-план: Финансовый анализ инвестиционного проекта. – М.: Ось-89, 2000.

9. Циферблат Л.Ф. Бизнес-план: работа над ошибками. – М.: Финансы и статистика, 2000.

10. Чупров К. Бизнес-план: источник решения трех основных вопросов // Консультант директора. – 1999. - № 11.

3. Изменение в мотивации труда на современном этапе и их учет в практике управления персоналом: опыт западных стран и России

Основная литература:

1) Беннет Р., Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ, 2003.

2) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2007. – 528 с.

3) Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 480 с.

4) Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Перевод с англ. – Минск, 2003. – 1039 с.

5) Кондо Й. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента. – М.: Приоритет, 2002.

6) Кутелев П.В., Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. – М.: МарТ, 2003.

7) Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: ДИС, 2003. – 288 с.

8) Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. основы мнеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2008. – 704 с.

9) Мордовин С. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб: Питер, 2003. - 288 с.

10) Авдулова Т.П. Психология менеджмента. – М.: Академия, 2003. – 250 с.

Дополнительная литература:

1. Чоудхари С. Менеджмент XXI века: Перевод с англ. – М.: Инфра-М, 2002. – 448 с.

2. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2002. – 832 с.

3. Современные теории управления: Теории менеджмента на пороге XXI века: Учеб. пособие / Под ред. к.э.н., доц. В.Ю. Пашкуса. – СПб: Изд. дом «Сентябрь», Изд. дом «Бизнес-пресса», 2003. – 272 с.

4. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала // Кадры предприятия. – 2002. - № 8.

5. Беков Х. А. Российские проблемы с позиции теории человеческого капитала // ЭКО. – 2002. - № 7.

6. Козлов А.А. Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002 - № 2.

7. Козычева Н.Б., Козычев Б.С. Проблема и задачи мотивации персонала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - № 2.

8. Попов Д.Е. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003 - № 3.

9. Старобинский Э.Е. Менеджмент на практике. Управление персоналом. Управление производством. Управление качеством. Опыт компаний США, Японии, Западной Европы. – М.: Книжный мир, 2002. – 152 с.

10. Сурков С.А. Построение структуры организации на основе системы мотивации // Кадры предприятия. – 2002. - № 10.

4. Инвестиции в инноватике: особенности инвестирования инновационных проектов.

Основная литература:

1) Балабан А.М., Балабан М.А. Венчурное финансирование инновационных проектов. – М.: Дело, 1999. – 248 с.

2) Воронцов В.А., Ивина Л.В. Основные понятия и термины венчурного финансирования. – 2-е изд., стереотип. – М.: СТУПЕНИ, 2002. – 336 с.

3) Городнов А.Г., Гаврилов А.И., Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2003.

4) Журавкова И.В., Власова В.М., Крылов Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2003.

5) Кокурин Д.И. Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001.

6) С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др. Инновационный менеджмент: Учебник для ВУЗов / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 327 с.

7) Скамай Л.Г., Медынский В.Г. Инновационное предпринимательство. – М.: ЮНИТИ, 2002.

8) Янковский К., Мухарь И. Организация инвестиционной и инновационной деятельности. – СПб: Питер, 2001. - 448 с.

Дополнительная литература:

1. Агафонова И.П. Построение эффективной системы риск-менеджмента на предприятии при реализации инновационного проекта // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - № 4.

2. Агафонова И.П. Характеристика и классификация рисков инновационного проекта // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 6.

3. Бендиков М.А. Оценка реализуемости инновационного проекта // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - № 2.

4. Бочаров В.В. Методы финансирования инвестиционной деятельности предприятий. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 158 с.

5. Дагаев А.А. Механизмы венчурного (рискового) финансирования: мировой опыт и перспективы развития в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - № 1.

6. Катасонов В.Ю., Морозов Д.С. Проектное финансирование: организация, управление риском, страхование. – М.: Анкил, 2000. – 272 с.

7. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. - М.: Экономика, 2001.

8. Павлючук Ю.Н., Козлов А.А. Эффективное управление инновационными проектами // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 4.

9. Современные теории управления: Теории менеджмента на пороге XXI века: Учеб. пособие / Под ред. к.э.н., доц. В.Ю. Пашкуса. – СПб: Изд. дом «Сентябрь», Изд. дом «Бизнес-пресса, 2003. – 272 с.

10. Филин С.А., Анышин В.М. Менеджмент инвестиций и инноваций в малом и венчурном бизнесе. – М.: Анкил, 2003.

11. Ширяев А. Венчурное финансирование // ЭКО. – 2003. – №2. – с. 140-143.

5. Инновационный менеджмент: место и роль в процессе управления, организация инновационных процессов

Основная литература:

1) Воробьев В.П., Идельменов А.С., Ильдеменов С.В. Инновационный менеджмент. – М.: Инфра-М, 2002.

2) Городнов А.Г., Гаврилов А.И., Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2003.

3) Завлин П.Н. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика. Учебное пособие. – М.: Экономика, 1999.

4) Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю. и др. Инновационный менеджмент: Учебник для ВУЗов / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 327 с.

5) Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2000.

6) Оголева Л.Н. Инновационный менеджмент. – М.: Инфра-М, 2003.

7) Олехнович Г.И. Интеллектуальная собственность и проблемы ее коммерциализации. – Минск: Амалфея, 2003.

8) Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для ВУЗов 4-е изд.. – СПб: Питер, 2007. - 400 с.

Дополнительная литература:

1. Ковалев Г.Д. Инновационные коммуникации. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 288 с.
2. Багриновский К.А. Основные черты современного механизма научно-технологического развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 5.
3. Житенко Е. Д. Как стимулировать инновационную деятельность? // ЭКО. – 2002. - № 3.
4. Загребельный С. Н. Выращивание малых инновационных предприятий // ЭКО. – 2002. - № 1.
5. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента. Учебник для Вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000.
6. Колоколов В.А Инновационные механизмы функционирования предпринимательских структур // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 1.
7. Коробейников О.П., Трифилова А.А. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №4.
8. Кузнецова С. А., Маркова В. Д. Инновационные возможности: мифы и реальность // ЭКО. – 2002. - № 11.
9. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. – М.: Инфра-М, 2002.
10. Платэ Н. Инновационная деятельность Российской Академии наук // Промышленность России. – 1999. - № 11.
11. Самочкин В.Н., Тимофеева О.А., Калюкин А.А. Оценка инновационных возможностей предприятия и их использование при формировании долгосрочных планов развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 6.
12. Удалов Ф. Е., Удалов О. Ф. Болевые точки инновационной деятельности в промышленности России // ЭКО. – 2003. - № 11.
13. Федосов Е.А. Перспективы участия России в международном рынке наукоемкой продукции // По всей стране. – 2001. - № 7.

6. Исследование школ и концепций исторического развития менеджмента

Основная литература:

1) Уорнер М. Классики менеджмента. Бизнес-класс. – СПб: Питер, 2001. – 1168 с.
2) Корицкий Э.Б. и др. Научный менеджмент: российская история. – СПб: Питер, 1999. – 384 с.
3) Кравченко А.И. История менеджмента. – М.: Академический проект, 2002. – 556 с.
4) Кредисов А.И . История учений менеджмента. – Киев: ВИРА-Р, 2000.

5) Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. Мыслители, которые изменили мир менеджмента. – М.: Инфра-М, 2002.
6) Семёнова И.И. История менеджмента. Учебное пособие. / - ЮНИТИ, 2000.
7) Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента: Мыслители, которые изменили мир менеджмента: Перевод с англ. – М.: Инфра-М, 2002. – 347 с.

Дополнительная литература:

1. Кузьмичев А. Д. История «вождей» русской экономики // ЭКО. – 2001. - № 7.
2. Рогачевская М. А. Выдающийся государственный деятель России — Сергей Юльевич Витте // ЭКО. – 2002. - № 2.
3. Рогачевская М. А. М. И. Туган-Барановский – выдающийся русский экономист // ЭКО. – 2001. - № 9.

7. Истоки деловых конфликтов и их роли в процессе управления

Основная литература:

1) Н. Н. Тренев Управление конфликтами. – М.: ПРИОР, 2001. – 96 с.
2) Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 591 с.
3) Мириманова М.С. Конфликтология. – М.: Академия, 2003. – 320 с.
4) Дмитриев А.В. Конфликтология. – М.: Юристъ-Гардарика, 2003. – 320 с.
5) Кишкель Е.Н. Управленческая психология. – М.: Высшая школа, 2002. – 270 с.
6) Ратников В.П. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 512 с.
7) Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. – М.: Инфра-М, 2002. – 224 с.
8) Чалдини Р. Психология влияния. 4-е международное издание. – СПб: Питер, 2001. – 288 с.

Дополнительная литература:

1. М. С. Вершинин Конфликтология. – М.: Издательство Михайлова В.А., 2000. – 64 с.
2. Авдыев М. Конфликт и эффективные отношения с клиентами // ЭКО. - 2003. - № 6.
3. Шипилов А.И. Искусство конструктивно разрешать конфликты // Кадры предприятия. – 2002. - № 3.

8. Конфликтология: перспективы ее развития и использования в менеджменте

Основная литература:

1) Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты. Общение в работе руководителя. – М.: Экономика, 2000.
2) Н. Н. Тренев Управление конфликтами. – М.: ПРИОР, 2001. – 96 с.

3) Крам Т.Ф. Управление энергией конфликта. – Назрань, 2001. – 288 с.
4) Кишкель Е.Н. Управленческая психология. – М.: Высшая школа, 2002. – 270 с.
5) Шейнов В.П. Практические приемы менеджмента. – Минск: Амалфея, 2003. – 160 с.
6) Чалдини Р. Психология влияния. 4-е международное издание. – СПб: Питер, 2001. – 288 с.

Дополнительная литература:

1. Авдыев М. А. Бизнес, собственность и конфликт // ЭКО. – 2003. - № 9.
2. Авдыев М. А. Искусство договоров и соглашений // ЭКО. – 2003. - № 10.
3. Авдыев М. Конфликт и эффективные отношения с клиентами // ЭКО. - 2003. - № 6.
4. Тренев Н. Техники урегулирования конфликта // Консультант директора. – 1999. - № 13.
5. Шипилов А.И. Искусство конструктивно разрешать конфликты // Кадры предприятия. – 2002. - № 3.

9. Личностные качества менеджера как фактор, влияющий на его работу и карьеру.

Основная литература:

1) Архангельский Г. Организация времени. – СПб: Питер, 2003. - 416 с.
2) Молл Е.Г**.** Управление карьерой менеджера. – СПб: Питер, 2003. – 352 с.
3) Кишкель Е.Н. Управленческая психология. – М.: Высшая школа, 2002. – 270 с.

Дополнительная литература:

1. Белокопытов Ю. Н., Панасенко Г. В. Исследование личности менеджера: многоуровневый подход // ЭКО. – 2003. -№ 2.
2. Денисов В.М. Ресурсы менеджера // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003 - № 4.
3. Речин В. Д. Какими качествами должен обладать директор предприятия // ЭКО. – 2001. - № 1.
4. Сухарев В. Качества, которыми должен обладать руководитель // ЭКО. – 2001. - № 3.

10.Методы повышения эффективности коммуникации в организации

Основная литература:

1) Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации. – СПб: Питер, 2001. - 448 с.
2) Хотинская Г.И. Информационные технологии управления. – М.: ДИС, 2003. – 128 с.

3) Василик М.А. Основы теории коммуникации. – М.: Гардарики, 2003. – 615 с.
4) Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М.: Логос, 2002. – 224 с.
5) Шарков Ф. И. Основы теории коммуникации. – М.: Перспектива, 2002. – 248 с.
6) Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. – М.: Рефл-Бук, 2001. – 656 с.
7) Снетков И. Психология коммуникации в организациях. – М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2002. – 192 с.

Дополнительная литература:

1. Бландел Р. Эффективные бизнес - коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации. – СПб: Питер, 2000. – 384 с.
2. Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Бизнес-коммуникации. Стратегии и навыки. – СПб: Питер, 2001. – 688 с.
3. Гутгарц Р.Д. Использование новых информационных технологий в управлении кадрами // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003 - № 1.

11 .Мотивационный механизм в менеджменте современных организаций

Основная литература:

1) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2007. – 528 с.
2) Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 480 с.
3) Кондо Й. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента. – М.: Приоритет, 2002.
4) Кутелев П.В., Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. – М.: МарТ, 2003.
5) Беннет Р., Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ, 2003.
6) Мордовин С. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб: Питер, 2003. - 288 с.
7) Современные теории управления: Теории менеджмента на пороге XXI века: Учеб. пособие / Под ред. к.э.н., доц. В.Ю. Пашкуса. – СПб: Изд. дом «Сентябрь», Изд. дом «Бизнес-пресса, 2003. – 272 с.
8) Шапиро С.А., Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Вершина, 2003.
9) Чалдини Р. Психология влияния. 4-е международное издание. – СПб: Питер, 2001. – 288 с.

Дополнительная литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. основы мнеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2008. – 704 с.
2. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Перевод с англ. – Минск, 2003. – 1039 с.

3. Авдулова Т.П. Психология менеджмента. – М.: Академия, 2003. – 250 с.
4. Беков Х. А. Российские проблемы с позиции теории человеческого капитала // ЭКО. – 2002. - № 7.
5. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2002. – 832 с.
6. Козлов А.А. Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002 - № 2.
7. Козычева Н.Б., Козычев Б.С. Проблема и задачи мотивации персонала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - № 2.
8. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: ДИС, 2003. – 288 с.
9. Маслоу А. Маслоу о менеджменте. – СПб.: Питер, 2002. – 416 с.
10. Сурков С.А. Построение структуры организации на основе системы мотивации // Кадры предприятия. – 2002. - № 10.

Тема 12.Организация и методы делового общения на предприятии

Основная литература:

1) Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. – М.: Инфра-М, 2002. – 352 с.
2) Кишкель Е.Н. Управленческая психология. – М.: Высшая школа, 2002. – 270 с.
3) Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. – М.: Дело, 2003. – 256 с.
4) Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. – М.: Ось-89, 2003. – 320 с.
5) Шейнов В.П. Практические приемы менеджмента. – Минск: Амалфея, 2003. – 160 с.
6) Мальханова И.А. Деловое общение. – М.: Академический проект, 2003. – 224 с.
7) Зарецкая Е.Н. Деловое общение: В 2-х томах. – М.: Дело, 2002.

Дополнительная литература:

1. Колтунова М.В. Язык и деловое общение: Нормы, риторика, этикет. – М.: Экономическая литература, 2002. – 288 с.

13.Организация механизма стратегического управления фирмой

Основная литература:

3) Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 6-е изд.. – СПб: Питер, 2003. - 544 с.
1) Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999. – 416 с.
4) Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
5) Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. – М.: РДЛ, 2003.

6) Томпсон А.А., Стрикленд А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 412 с.

7) Уорд К. Стратегический управленческий учет. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.

2) Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс MBA по стратегическому менеджменту: Перевод с английского. – М.: Альпина, 2002. – 608 с.

8) Хьюстон Б., Стоунхаус Дж., Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2003.

Дополнительная литература:

1. Аткина Н.А., Ханжина В.Л., Попов Е.В Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - № 2.

2. Воробьёв А.Д. Методология стратегического менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 6.

3. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. - № 1.

4. Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 3.

5. Коробейников О.П., Трифилова А.А. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №4.

6. Коробейников О.П., Трифилова А.А., Коршунов И.А. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. - №3

7. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2001.

8. Мельничук Д.Б. Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №2

9. Мельничук Д.Б. Семь граней стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №5.

10. Михайлов Е.А. Стратегический менеджмент и стратегический маркетинг: проблемы взаимосвязи и взаимопроникновения // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. - № 2.

11. Соколова М.И., Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент. – М.: Юристъ, 2002.

12. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 6.

14.Организация принятия управленческих решений

Основная литература:

1) Иванов А. И., Малявина А. В. Разработка управленческих решений. Учебное пособие по специальности “Менеджмент”. – М.: Московская академия экономики и права, 2000. – 110 с.

2) Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2003. – 392 с.

3) Пашкус Н.А., Пашкус В.Ю. Разработка управленческих решений: теория, математические модели и программная реализация. – СПб, 2000.

4) Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. Учебное пособие для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ, 2001.

5) Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник для ВУЗов, 3-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007.

6) Трояновский В.М. Разработка управленческого решения. – М.: РДЛ, 2003. – 208 с.

Дополнительная литература:

1. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - № 1.

2. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - № 2.

3. Голубков Е.П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений (2003, фрагмент статьи). // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - №3.

4. Смирнов Э. Управленческое решение в условиях паники // Консультант директора. – 1999. - № 3.

5. Тренев Н. Методы анализа и формирования решений // Консультант директора. – 1999. - № 14.

15.Организация риск-менеджмента на предприятии

Основная литература:

1) Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Комплексный подход к риск-менеджменту: Стоит ли этими заниматься: Перевод с английского. – М.: Вильямс, 2003. – 208 с.

2) Балабанов И.Т. Риск – менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1998.

3) Мельников А.В. Риск-менеджмент. Стохастический анализ рисков в экономике финансов и страхования. – М.: Анкил, 2003.

4) Уокер П., Шенкир У., Бартон Т. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. Практика ведущих компаний. – М.: Вильямс, 2003.

5) Хохлов Н.В. Управление риском. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 239 с.

6) Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками. – М.: Проспект, 2003. – 158 с.

7) Лобанов А.А., Чугунов А.В. Энциклопедия финансового риск-менеджмента + CD. – М.: Альпина, 2003. – 761 с.

8) Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль: Перевод с англ. – М.: Дело, 2003. – 360 с.

Дополнительная литература:

1. Чекулаев М. Риск-менеджмент. Управление финансовыми рисками на основе анализа волатильности. – М.: Альпина, 2002.

2. Хрусталев Е.Ю., Лагоша Б.А., Дубров А.М. Моделирование рисковых ситуаций в экономике и бизнесе. – М.: Финансы и статистика, 2001.

3. Швандар В.А., Тэпман Л.Н. Риски в экономике. – М.: ЮНИТИ, 2002.

4. Грачева М.В. Риск-анализ инвестиционного проекта. Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2001.

5. Агафонова И.П. Построение эффективной системы риск-менеджмента на предприятии при реализации инновационного проекта // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - № 4.

6. Балашова Н.Е. Построение системы риск-менеджмента в финансовой компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №4.

7. Вишняков Я.Д., Колосов А.В., Шемякин В.Л. Оценка и анализ финансовых рисков предприятия в условиях враждебной окружающей среды бизнеса. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2000. - № 3.

8. Гранатуров В.М. Экономический риск. – М.: Дело и сервис, 1999.

9. Проценко О.Д., Цакаев А.Х. Риск-менеджмент на российских предприятиях: проблемы и перспективы развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 6.

10. Самочкин В.Н., Тимофеева О.А., Калюкин А.А., Захаров Р.А. Учет риска при принятии управленческих решений на этапе формирования бюджета. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2000. - № 3.

16 .Организация управления персоналом

Основная литература:

1) Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л.. Управление персоналом. - М.: «ЮНИТИ», 2002.

2) Дятлов В.А., Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2002. – 272 с.

3) Кутелев П.В., Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. – М.: МарТ, 2003.

4) Макарова И.К. Управление персоналом. – М.: Юриспруденция, 2002. – 304 с.

5) Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: ДИС, 2003. – 288 с.

6) Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2003.

7) Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом: Учебно-практическое пособие. – М.: Интел-Синтез, 2002. – 384 с.

8) Веснин В.Р. Менеджмент персонала. – М.: Элит-2000, 2003. – 304 с.

Дополнительная литература:

1. Василевская О.В., Блинов А.О. Искусство управления персоналом. Учебное пособие. – М.: Гелан, 2001.

2. Гутгарц Р.Д. Информационные технологии в управлении кадрами. – М.: Инфра-М, 2001.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2002. – 304 с.
4. Козлов А.А. Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002 - № 2.
5. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. – М.: Теис, 1999.
6. Курбатова М.Б., Магура М.И. Организация обучения персонала компании. – М.: Интел-Синтез, 2002.
7. Курбатова М.Б., Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. – М.: Интел-Синтез, 2002.
8. Мордовин С. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб: Питер, 2003. - 288 с.
9. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. – Минск: Амалфея, 2000. – 256 с.
10. Прушинский Ю.В., Крылов А.А. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2002.
11. Саакян А. Управление персоналом в организации. – СПб: Питер, 2002. - 176 с.
12. Старобинский Э.Е. Менеджмент на практике. Управление персоналом. Управление производством. Управление качеством. Опыт компаний США, Японии, Западной Европы. – М.: Книжный мир, 2002. – 152 с.
13. Цветаев В. М. Управление персоналом. Краткий курс. – СПб: Питер, 2003. - 192 с.

17.Организация управленческого контроллинга

Основная литература:

1) Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. . М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
2) Данилочкина Н.Г. и др., Ананькина Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2002.
3) Друри К. Управленческий и производственный учет: Перевод с англ.; Учебник. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 1071 с.
4) Попова Л.В., Испакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг. – М.: ДИС, 2003. – 192 с.
5) Уорд К. Стратегический управленческий учет. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
6) Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. – 2-е издание, испр. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2001. – 512 с.
7) Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем./ Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 288 с.

8) Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.

9) Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе: Методические и практические основы построения контроллинга в организациях. 2-е издание. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

10) Апчёрч А. Управленческий учет: принципы и практика: Перевод с англ. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 952 с.

Дополнительная литература:

1. Шевченко И.Г. Управленческий учет для менеджеров: Учебно-практическое руководство. – М.: Экономика, 2001. – 185 с.
2. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование.– СПб: Питер, 2003. – 368 с.
3. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Дело и Сервис, 2001. – 544 с.
4. Каверина О.Д. Управленческий учет. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 352 с.
5. Дикки Т. Бюджетирование малого бизнеса: Азбука предпринимательства. Практические советы, как достигнуть финансового успеха: Пер. с англ. – СПб: Полигон, Бизнес Микро, 1999.
6. Керимов В.Э., Адумукас С.И., Иванова Е.В. Управленческий учет и проблемы классификации затрат // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №1.
7. Кот А.Д., Филиппов В.Е., Якименко А.А. Организация процесса бюджетирования в крупных компаниях // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - № 4.
8. Коханова Т.А. «Подводные камни» постановки управленческого учета на предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №4.
9. Мещеряков А.И. Постановка управленческого учёта в компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - № 1.
10. Мишин Ю.А. Система управленческого учета на современном предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №3.
11. Самочкин В.Н., Калюкин А.А., Тимофеева О.А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием (на примере АК "Туламашзавод") // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. - № 2.
12. Щиборщ К.В. Учет по центрам ответственности как основа системы материального стимулирования на предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. - № 6.

18.Основные черты и особенности менеджмента в малом бизнесе

Основная литература:

1) Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе. – М.: Финансы и статистика, 2002.

2) Дикки Т. Бюджетирование малого бизнеса: Азбука предпринимательства. Практические советы, как достигнуть финансового успеха: Пер. с англ. – СПб: Полигон, Бизнес Микро, 1999.

3) Крупанин А.А., Казанцев А.К. Менеджмент в предпринимательстве. – М.: Инфра-М, 2003.

4) Макаревич Л.М. Бизнес-планирование для малого предприятия. Как создать план успешного ведения вашей коммерции. – М.: Вершина, 2003.

5) Муравьев А.И. Малый бизнес: экономика, организация, финансы: Учебное пособие. – СПб: Издательский дом Бизнес-пресса, 1999.

6) Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 144 с.

7) Пихлер Й.Х. Малые и средние предприятия. Управление и организация. – М.: Международные отношения, 2002. – 280 с.

8) Анискин Ю.П. Организация и управление малым бизнесом. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 160 с.

Дополнительная литература:

1. Крутик А. Б., Горенбургов М. А. Малое предпринимательство и бизнес-коммуникации. – М.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 1998. – 304 с.

2. Попов В.М., Ляпунов С.И. Практика малого бизнеса: Практическое пособие. – М.: КноРус, 2001. – 424 с.

3. Егорова Н.Е., Хачатрян С.Р., Вороновская О.Е. Моделирование кредитно-инвестиционной политики развития малого бизнеса с учетом рисков. – М., 1999.

4. Высоков В. Малый бизнес «в тени» - государству жарко // Экономика и жизнь. – 1998. - № 20.

5. Ершова М. Я., Ершов С. Ю. Так ли хорош малый бизнес? // ЭКО. – 2003. - № 5.

6. Загребельный С. Н. Выращивание малых инновационных предприятий // ЭКО. – 2002. - № 1.

7. Лебедева С.Ю. Регулирование и поддержка малого и среднего предпринимательства в ЕС и России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №1.

8. Мазурова Г.В. Малые предприятия России в 1998 году // Вопросы статистики. – 1999. - № 8.

9. Рыбина М.Н. Основные этапы становления малого предпринимательства в условиях современных радикальных рыночных реформ в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №2.

19. Показатели оценки инвестиционного потенциала предприятия

Основная литература:

1) Бернадский Ю.И., Терещенко О.В. Интеграция финансового и промышленного капитала как фактор роста инвестиционного потенциала

реального сектора экономики // Регион: экономика и социология. – 2002. - №1. – с. 97-102.

2) Бочаров В.В. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие. – СПб: Питер, 2007. – 151 с.

20.Показатели экономической эффективности инвестиций

Основная литература:

1) Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (Вторая редакция, исправленная и дополненная) (утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ от 21 июня 1999 г. N ВК 477).

3) Бланк И.А. Управление инвестициями предприятия. – К.: Ника-Центр, 2003. – 480 с.

4) Бузова И., Маховикова Г., Терехова В. Коммерческая оценка инвестиций: Учебник для ВУЗов. - СПб: Питер, 2003. - 432 с.

5) Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика. – М.: Дело, 2002. – 808 с.

6) Ендовицкий Д.А. Инвестиционный анализ в реальном секторе экономики. – М.: Финансы и статистика, 2003.

7) Журавкова И.В., Власова В.М., Крылов Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2003.

8) Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 768 с.

Дополнительная литература:

1. Аньшин В.М. Инвестиционный анализ. Учебно-практическое пособие. – М.: Дело, 2001. – 280 с.

2. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 448 с.

3. Бочаров В.В. Инвестиции: Учебное пособие. – СПб: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2002. – 97 с.

4. Ендовицкий Д.А. Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности. Методология и практика. – М.: Финансы и статистика, 2001.

5. Мелкумов Я.С. Организация и финансирование инвестиций. – М.: Инфра-М, 2002.

6. Мыльник В.В. Инвестиционный менеджмент. – М.: Академический проект, 2002.

7. Попков В. П., Семенов В.П. Организация и финансирование инвестиций. – СПб: Питер, 2001. - 224 с.

8. Станиславчик Е.Н. Бизнес-план: Финансовый анализ инвестиционного проекта. – М.: Ось-89, 2000.

9. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 2002. – 656 с.

10. Четыркин Е.М. Финансовый анализ производственных инвестиций. – М.: Дело, 2002. – 256 с.

21.Пути повышения эффективности и качества управленческих решений

Основная литература:

1) Иванов А. И., Малявина А. В. Разработка управленческих решений. Учебное пособие по специальности “Менеджмент”. – М.: Московская академия экономики и права, 2000. – 110 с.

2) Черноруцкий И.Г. Методы оптимизации и принятия решений. – М.: Лань, 2001.

Дополнительная литература:

1. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - № 1.

2. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - № 2.

3. Смирнов Э. Управленческое решение в условиях паники // Консультант директора. – 1999. - № 3.

4. Тренев Н. Методы анализа и формирования решений // Консультант директора. – 1999. - № 14.

23.Разработка концепции менеджмента для предприятия (организации)

Основная литература:

1) Поршнев А.Г., Разу М.Л., Тихомирова А.В. Менеджмент: Теория и практика в России. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2003. – 528 с.

2) Чоудхари С. Менеджмент XXI века: Перевод с англ. – М.: Инфра-М, 2002. – 448 с.

3) Борисова Л.Г. Организационный дизайн: Современные концепции управления. – М.: Дело, 2003. – 400 с.

Дополнительная литература:

1. Кравченко В.П. Подходы к проектированию менеджмента в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 5.

2. Локтев С. А., Межов И. С., Урман Л. И. Система управления предприятием, адекватная реалиям России // ЭКО. – 2001. - № 5.

3. Огвоздин В.Ю. Структура и принципы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 6.

4. Прохоров А.П. Перспективы развития российской модели управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003 - № 2.

24. Разработка механизма повышения эффективности руководства коллективом, на основе рационального сочетания власти, лидерства, прав и ответственности

Основная литература:

1) Карташова Л.В. Организационное поведение.–М.: Инфра-М, 2003.–220 с.
2) Кишкель Е.Н. Управленческая психология. – М.: Высшая школа, 2002. – 270 с.
3) Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 2003. – 584 с.
4) Авдулова Т.П. Психология менеджмента. – М.: Академия, 2003. – 250 с.
5) Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. – М.: Теис, 2002. – 501 с.

Дополнительная литература:

1. Денисов В.М. Ресурсы менеджера // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003 - № 4.
2. Кузина Е. Проблемы власти в команде // Консультант директора. – 1999. - № 4.

Контроль

Тестовые задания для промежуточной аттестации студентов

1. Менеджер – это:

a) высококвалифицированный специалист в области управления, занимающийся вопросами деятельности предприятия;

b) специалист в области бухгалтерского учета;

c) специалист, исполняющий обязанности заниматься вопросами оснащения фирмы материалами.

2. Менеджмент – это:

a) деятельность, направленная на повышение квалификации сотрудников;

b) хозяйственные ресурсы фирмы;

c) управление деятельностью предприятий, организаций, функционирующих в условиях рынка.

3. Труд менеджера:

a) производительный труд, возникший при комбинировании высоких технологий и специалистов высокого уровня;

b) непроизводственный труд, при котором менеджер несет ответственность за дисциплину на рабочих местах;

c) труд, основная задача которого овладеть наибольшим количеством акций фирмы.

4. Цель менеджмента:

a) обеспечение гармонии в развитии организации, эффективного функционирования всех элементов организации;

b) обеспечение конкурентных условий в рабочем коллективе;

c) тотальный контроль рабочих с целью получения рабочих резервов.

5. Контроль:

a) процесс надзора за трудовой деятельностью работников;

b) процесс обеспечения, достижения фирмой своих целей;

c) служба безопасности фирмы,

6. Дополните классификацию видов контроля: предварительный, ... , заключительный.

a) начальный;

b) основной;

c) текущий.

7. Выберите неправильное поведение корректированного действия менеджера:

a) устранить отклонения;

b) обратить внимание на работу и поведение сотрудников;

c) ничего не предпринимать (чтобы фирма функционировала в соответствии с поставленными действиями).

8.Когда впервые появился «Менеджмент» как наука:

a) 1919;

b) более 100 лет назад;

c) 1700;

d) более 30 лет назад.

9. Кто из перечисленных ученых не произвел вклада в управленческое развитие:

a) А.В. Попов;
b) Ю.П. Васильев;
c) М.Х. Мескон;
d) В. Гроссман.

10. Сколько существует принципов административного управления А. Файоля:

a) 7;
b) 14;
c) 16;
d) 18.

11. Какое основание лежит в основе названия «Системный подход» к управлению:

a) понимание организации как системы;
b) систематическое выполнение задач и обязательств;
c) систематическое невыполнение задач и обязательств.

12. Сколько уровней имеет аппарат управления:

a) 2 уровня;
b) 3 уровня;
c) в разных компаниях по-разному.

13. Кто входит в высший уровень управления:

a) тон- менеджер;
b) производственные отделы;
c) центральные службы.

14.Каким образом избирается Совет директоров:

a) стихийно;
b) им становится обладатель контрольного пакета;
c) на общем собрании акционеров.

15. Кукую общую деятельность выполняют руководители низшего, среднего, высшего уровня управления?

a) идти на компромисс, сплачивать подчиненных, навыки;
b) творчески мыслить, проявлять инициативу;
c) воспитывать подчиненных, привлекать к себе людей.

16. С чем связаны гигиенические факторы потребности (по теории Герберга):

a) с характером и сущностью работы;
b) с окружающей человека средой, в которой осуществляется работа.

17. Из чего слагается стимул:

a) ожидание того, что усилия приведут к желаемому результату;
b) ожидание того, что результаты повлекут за собой дополнительные знакомства;
c) ожидание того, что похвалят.

18. Какое влияние должен оказывать руководитель для достижения цели организации:
a) только к принятию конкретной идеи;
b) к действию - работе.
19. В каком случае влияние путем убеждения будет эффективным:
a) если точно определить потребности слушателя и обращаться с ним;
b) если начинать разговор с мысли, которая интересует вас.
20. Методология- это:
a) совокупность методов;
b) логическая схема действий;
c) упорядочение действий.
21. На каких факторах построена методология:
a) логика, активность действия, здравый смысл
b) интуиция, здравый смысл, активность действия
c) логика, интуиция, здравый смысл
22. Упорядочение действий в соответствии их особенностями, составом и структурой – это:
a) методология;
b) организация;
c) управление.
23. Отношение низов и верхов, начальства и подчиненных – это:
a) управленческие отношения;
b) организация управления;
c) методология управления.
24. Назовите механизмы, используемые методом управления:
a) приказ, распоряжение, указание;
b) убеждение, критика, информирование;
c) затрудняюсь ответить;
25. Управленческие отношения субъекта и объекта:
a) социально-психологический метод;
b) экономический метод;
c) командный метод;
26. Какие методы управления вы бы использовали в своей работе:
a) командный;
b) экономический;
c) социально-психологический;
d) совокупность методов;
27. Принципы менеджмента – это:
a) частные закономерности, в рамках которых реализуются связи между элементами организационной системы;
b) общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации;
c) общие требования, при соблюдении которых не обеспечивается эффективное развитие организации;

28. Выберите принцип, не относящийся к принципам менеджмента:
a) принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации;
b) принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности ;
c) принцип научной обоснованности и оптимальности решений;
d) принцип демократизации управления;
29. Что предполагает высокую степень координации деятельности на всех уровнях управления фирмой, выступающей как единое целое?
a) единоначалие;
b) централизация;
c) координация;
d) децепитрализация;
30. Что регламентирует уровень дифференциации процессов менеджмента в организации?
a) целостность;
b) иерархическая упорядоченность;
c) целевая направленность;
d) научная обоснованность;
31. Технология – это:
a) это последовательность старых и новых образцов поведения, которая дает новый образец;
b) это последовательность старых образцов поведения, которая дает новый образец;
c) это последовательность новых образцов поведения, которая дает новый образец;
32. Основное кредо научной персонал – технологии:
a) ” Нельзя ошибаться в человеческих ресурсах”;
b) ” Нельзя ошибаться в управлении производства”;
c) ” Нельзя ошибаться в людях”;
33. Персонал – технология не включает:
a) планирование потребностей в человеческих ресурсах;
b) набор и отбор лучшего персонала для организации;
c) все ответы неверны;
34. Программа адаптации к предприятию “Внимание – новичок!” успешно используется:
a) в Китае;
b) в Японии;
c) в Карее;
35. Высший уровень управления предполагает развитие:
a) научной экономики;
b) психологии ;
c) основы бухгалтерского учета;
d) искусство работы с людьми;
36. Система работы с кадрами, управление человеческими ресурсами организации:
a) психология;

b) персонал технологии;
c) технологический уровень;

37. Что относится к функциям управления:

a) моделирование;
b) контроль;
c) реализация;

38. Выберите правильный порядок этапности процесса управления:

a) целепонимание ;
b) определение проблемы;
c) решение;
d) определение ситуации;

39. Контроль – это:

a) создание некоторой структуры;
b) процесс обеспечения того, что организация действительно достигает свои цели;
c) разработка и принятие управленческих решений;

40. Этапы производственного процесса включают в себя следующие функции менеджмента:

Выберите правильный ответ:
a) управление персоналом;
b) управление организаций;
c) управление процессом производства;

41. Выберите правильный порядок функций управления:

a) планирование →Организация →Мотивация →Регулирование →Контроль;
b) планирование →Мотивация →Регулирование →Организация →Контроль;
c) организация →Планирование →Контроль →Регулирование →Мотивация;

42. Что такое планирование?

a) это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов фирмы к достижению ее общих целей;
b) это один из способов, с помощью которого руководитель не обеспечивает единое направление усилий всех членов фирмы к достижению общих целей;
c) это один из способов, с помощью которого руководитель пользуется и обеспечивает единое направление усилий всех членов фирмы и достижению ее общих целей;

43. Что является задачами планирования?

a) обеспечение целенаправленного развития организации в целом;
b) соблюдение чистоты и порядка ;
c) непрерывное повышение квалификации;
d) стимул трудовой активности работающих;

44. Какие виды планирования бывают?

a) среднесрочное, краткосрочное;
b) перспективное, среднесрочное, краткосрочное;
c) перспективное;

45. Кто впервые разработал стратегию?

a) Петр I;

b) Александр Македонский;
c) Александр Невский;

46. Каким планированием пользуются крупные страны (Япония, США) :

a) долгосрочным планированием;
b) тактическим планированием;
c) свой вариант ответа;

47. Бюджет фирмы – это:

a) выражение оперативного плана в денежных единицах;
b) выражение оперативного плана в не денежных единицах;
c) выражение оперативного плана в деятельности;

48. Организационная структура – это:

a) совокупность независящих друг от друга элементов объекта управления;
b) совокупность взаимосвязанных элементов объекта управления;
c) совокупность взаимосвязанных элементов субъекта управления;

49. Какая из организационных структур является простой?

a) матричная;
b) дивизиональная;
c) линейно-функциональная;
d) продуктовая;
e) линейная;

50. Какая организационная структура используется наиболее крупными организациями?

a) продуктовая;
b) бюрократическая;
c) функциональная;
d) матричная;
e) штабная;

51. Организационная структура не определяется:

a) количеством и глубиной соблюдаемых принципов и требований к формированию организационных структур;
b) обеспечением мобильности и адаптивности к изменениям ;
c) структурной иерархии должностных лиц;

52. Мотивация – это:

a) свойство мышления – профессиональное сознание;
b) процесс побуждения себя и других к деятельности, для достижения поставленной цели;
c) способность предугадывать, предполагать;

53. Одной из 5 категорий иерархии потребностей по Маслову является:

a) физиологические потребности;
b) потребность установления оплаты труда;
c) потребность координирования деятельности структурных подразделений, работников;

54. Содержательные истории мотивации основываются на:

a) на идентификации тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так или иначе;

b) на идентификации внешних побуждений;
c) на отношении начальников и подчиненных;

55. Стимулом, по теории ожидания является:

a) компенсация затрат труда;
b) побудительная причина, заинтересованность в совершении чего – нибудь;
c) обязательства работников выполнять данные им задачи и отвечать за их удовлетворительное решение;

56. Теория справедливости утверждает:

a) люди субъективно определяют результаты собственного труда и полученного вознаграждения;
b) работники претендуют на соответствующее вознаграждение;
c) результаты труда должны быть равны вкладу усилий ;

57. Контроль-это:

a) наблюдение за персоналом;
b) воспитание положительных качеств у персонала;
c) процесс обеспечения достижения фирмой своих целей;

58. Выберите неправильный вид контроля:

a) предварительный;
b) постоянный;
c) текущий;
d) заключительный;

59. Выберите неправильные ресурсы предварительного контроля;

a) физические ресурсы;
b) человеческие ресурсы;
c) материальные ресурсы;
d) финансовые ресурсы;

60. Сколько этапов в процессе контроля:

a) 3
b) 10
c) 2

61. Нужен ли контроль финансовых ресурсов:

a) нет;
b) по усмотрению менеджера;
c) да;

62. Выберите неправильный вид коммуникационного барьера:

a) макробарьеры;
b) максибарьеры;
c) микробарьеры;

63. Коммуникационные барьеры – это:

a) факторы, уменьшающие возможности успешной коммуникации;
b) Факторы, повышающие возможности успешной коммуникации;

64. Сколько базовых элементов в процессе коммуникации:

a) 6;
b) 9;
c) 4;

65. Межличностные коммуникации делятся на:
a) формальные, неформальные;
b) вербальные, невербальные;
c) специальные, неспециальные;
66. Коммуникации – это:
a) встреча выпускников;
b) процесс обмена информацией между людьми;
c) совместное проведение свободного времени;
67. Какие выделяются виды конфликтов:
a) вспомогательный, предварительный, текущий, заключительный;
b) внутриличностный, межличностный, межгрупповой, между личностью и группой;
c) высокофункциональный, слабофункциональный, дисфункциональный;
68. Власть – это:
a) подчинение одних работников другим;
b) возможность распоряжаться, указывать и требовать исполнения;
c) возможность оказания влияния на поведение других;

Вопросы для подготовки к зачету

1. Сущность, характеристика менеджмента.
2. Характеристики и качества менеджера, работающего в организации. Требования, предъявляемые менеджеру.
3. Условия и предпосылки возникновения и развития менеджмента.
4. Школы развития в классике менеджмента.
5. Развитие менеджмента за рубежом.
6. Подходы к менеджменту.
7. Управление как вид профессиональной деятельности.
8. Уровни управления организацией.
9. Характеристика понятия «принципы» и «принципы управления».
10. Классификация принципов управления.
11. Методология управления.
12. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента.
13. Общая классификация функций менеджмента.
14. Функция планирования: суть, виды, определение эффективности, разработка и реализация перспективных и текущих планов.
15. Функция организации: понятие организационной структуры, ее составляющие, принципы построения, типы и особенности применения.
16. Мотивация как функция менеджмента: сущность, формы (мотивация путешествий, мотивация трудовых отношений), теории мотивации.
17. Функция регулирования: сущность управленческого решения, процесс и методы разработки и реализации, условия неопределенности и риска при принятии решений в деятельности туристической организации.
18. Функция контроля: понятие, требования-критерии, виды, этапы процесса контроля.

19. Понятие и характеристика стилей руководства (авторитарный, демократический, либеральный), их сравнительный анализ.
20. Власть и личное влияние. Каналы властного воздействия.
21. Формы (виды) власти.
22. Авторитет менеджера. Разновидности псевдоавторитета.
23. Содержание и особенности управленческого труда.
24. Основные направления рациональной организации труда в организации.
25. Разделение управленческого труда. Департаментизация.
26. Природа конфликта. Модель конфликта. Причины возникновения конфликтов в коллективе туристической организации.
26. Типы конфликтов, их характеристика.
27. Методы разрешения конфликтных ситуаций.
28. Понятие, сфера и функции коммуникации и информации в менеджменте.
29. Этика и нормы поведения работников организации.
30. Самоменеджмент в деятельности управляющего.

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Определение менеджмента как вида деятельности.
2. Определение менеджмента как интеграционного процесса.
3. Особенности деятельности менеджера.
4. Понятие об организации как об объекте менеджмента.
5. Внешняя среда организации.
6. Внутренняя среда организации.
7. Системы управления: содержание, структуры, проектирование.
8. Классификация систем управления.
9. Основные понятия процесса принятия решений.
10. Процесс принятия решений: модель, основные этапы.
11. Методы принятия решений.
12. Прогнозирование: определение, методы.
13. Планирование: определение, основные виды.
14. Управленческий учет.
15. Управленческий контроль: основные понятия, виды, модель.
16. Анализ: определение, виды.
17. Регулирование: определение, понятия, виды.
18. Координация: определение, понятия, виды.
19. Мотивация и потребности. Мотивационный процесс.
20. Теория потребностей Маслоу.
21. Теория двух факторов Фредерика Герцберга.
22. Теория мотивации МакКлелонда.
23. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания.
24. Процессуальные теории мотивации- Расширенная модель ожидания (модель Портера-Лоулера)
25. Процессуальные теории мотивации. Теория справедливости.
26. Процессуальные теории мотивации. Теория усиления Скинера.

27. Организация как функция менеджмента.
28. Методы построения организационных структур.
29. Особенности линейной оргструктуры.
30. Особенности функциональной оргструктуры.
31. Особенности линейно-штабной оргструктуры.
32. Особенности линейно-функциональной оргструктуры.
33. Особенности матричной оргструктуры.
34. Особенности дивизиональной оргструктуры.
35. Особенности эдхократической оргструктуры.
36. Особенности многомерной оргструктуры.
37. Особенности партисипативной оргструктуры.
38. Основные виды коммуникаций в организации.
39. Коммуникационный процесс.
40. Сущность межличностных коммуникаций.
41. Сущность организационных коммуникаций.
42. Лидерство, власть и влияние.
43. Основные стили деятельности менеджера.
44. Основные теории руководства.
45. Организационная культура: содержание, понятия, модель.
46. Типология организационной культуры.
47. Методика диагностики и развития организационной культуры.
48. Управленческое консультирование: основные причины консультирования.
49. Управленческое консультирование: основные роли консультанта.
50. Организационное развитие: модель, предпосылки, условия реализации.

Литература

Основная :

1. Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 579с.
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378с.
3. Петросян А.Э. менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 572с.
4. Тебенин А.В. Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2008. – 416с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент – СПб.: Питер, 2008. – 496с.
    a. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителей. — М., 2000.
    b. Басовский Л.Е. Менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2003.
6. 3.Бизнес-планирование / Под ред. В.М.Попова, С.И.Ляпунова. — М., 2000.
7. 4.Большаков А. С. Менеджмент. — СПб., 2000.
8. 5.Бондарь Н. П. и др. Эффективное управление фирмой: (Современная теория и практика). — СПб., 1999.
9. Брэддик У. Менеджмент в организации. - М., 1997.
10. Валовой Д.В. История менеджмента. - М., 1997 (2000).
11. Васильченко Ю.Л. Механизмы времени. Тайм-менеджмент: Теория и практикум. — Киев, 2001.
12. Вачугов Д.Р. и другие. Основы менеджмента -М., 2002.
13. Вершигора Е.Е. Менеджмент. — М., 2002.
14. Веснин В.Р. Основы менеджмента - М.: Элит - 2000, 2002.
15. Винокуров В.А. Стратегическое планирование на предприятии. — М., 1997.
16. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М., 2005.
17. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 2007.
18. Герчикова И.Н. Менеджмент - М.: ЮНИТИ, 2006.
19. Глухов В.В. Менеджмент. - СПб., 2000.
20. Гончаренко В.И., Кондратьева СИ., Копейкин Д.П. и др. Основы менеджмента. — М., 2002.
21. Дафт Р.Л. Менеджмент - М: ИНФРА-М, 2003.
22. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Минск: Новое издание, 2002.
23. Казанцев А. К, Подлесных В. И., Серова Л. С Практический менеджмент. — М., 2004.
24. Казанцев А.К. Основы менеджмента: Практикум. -М: Инфра-М, 2002.
25. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. — М., 2002.
26. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль. — СПб., 1998.
27. Медведев В.П. Основы менеджмента - М.: ДеКА, 2002 (кн.1, кн.2, кн. 1,2).
28. Менеджмент: Конспект лекций в схемах. / Под ред. Д.И.Платонова. — М., 2000.

29. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2008.
30. Руденко В.И. Менеджмент - Ростов-на-Дону: Феникс, 2003
31. Уткин Э.А., Бутова Т. В. Менеджмент. — М., 2002.
32. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента. — М., 2007
33. Шадрин В. Менеджмент малого бизнеса. - М., 2000.

Дополнительная :

1. Банкротство: Стратегия и тактика выживания / Под ред. Г.П.Иванова, В. А. Кашина. — М., 1993.
2. Батурин Ю.М. Проблемы компьютерного права. — М., 1999.
3. Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В. и др. Семь нот менеджмента. — М., 1998.
4. Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: Деловые игры. — М., 1998.
5. Винокуров В.А. Стратегическое планирование на предприятии. — М., 1997.
6. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. - М., 1991.
7. ГительманЛ.Д. Преобразующий менеджмент. — М., 1999.
8. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. — М., 1998.
9. Идрисов А. Б., Картышев СВ., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М., 1997.
10. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений / Под ред. В.Д.Шадрикова. — М., 1998.
11. Кондратьев В. В., Краснова В. Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. — М., 2000.
12. Макаренко М. В., Махалина О. М. Производственный менеджмент. — М., 1998.
13. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации. — М., 2001.
14. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. — М., 2007.
15. Хаммер М., ЧампиДж. Реинжиниринг корпорации. — СПб., 1997.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Административный контроль — контроль соответствия реальных полномочий руководителя (исполнителя) с полномочиями, зафиксированными в документах регламентирующих деятельность организаций.

Альтернатива — один из возможных вариантов решения проблемы.

Аппаратные полномочия — полномочия работников административного аппарата (штаба): рекомендательные, обязательного согласования, функциональные, параллельные.

Активная система — система, в которой каждый из ее элементов обладает определенной свободой.

Вероятностное решение — решение, принятое в условиях риска или неопределенности, результатом которого являются несколько вероятных событий.

Вертикальные коммуникации — обмены информацией между уровнями иерархии.

Власть — реальная возможность распоряжаться ресурсами организации,

Внутрифирменная информационная система — совокупность информационных потоков, обслуживающих потребностей организационных центров принятия решений. Состоит из технических средств обработки информации, каналов связи и информации, зафиксированной на определенных носителях.

Горизонтальные коммуникации — информационные обмены между подразделениями одного уровня иерархии.

Группа — совокупность людей, объединенных общностью интересов, общей деятельностью и т.д.

Горизонтальная сеть— само организованная система отношений менеджера фирмы с клиентами рынка.

Делегирование — передача задач и полномочий определенному лицу, принимающему на себя обязательство их выполнения.

Деловая стратегия — стратегия на уровне отдельных предприятий (фирм), входящих в корпорацию или холдинг. Главная задача деловой стратегии обеспечить своей фирме устойчивое конкурентное преимущество.

Детерминированное решение — решение, принятое в условиях определенности, результатом которого является единственное событие, вероятность наставления которого близка к единице.

Диверсификация риска — распределение инвестируемых средств между различными не связанными между собой объектами вложений с целью снижений степени риска.

Задачи мотивации — выявление конкретных интересов человека для выбора стимулирующего воздействия, повышающего его активность в достижении собственных целей и целей организации.

Интеграция — процесс объединения усилий всех подразделений организации для достижения ее целей и задач. Интеграция рассматривается как структурная, кадровая и культурная проблема, реализуемая на общей информационной основе.

Имидж — образ, представление, целенаправленно разработанный и пропагандируемый образ руководителя, менеджера, организации (копия).

Интегрированная компьютерная система — унифицированный информационный поток, объединяющий на основе компьютерной техники основные функции управления и области деятельности организации.

Информационное обеспечение менеджмента — создание эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации.

Информационная технология — комплекс методов и технических средств получения, хранения, преобразования и использования информации.

Исторические истоки менеджмента — управление как функция всякой совместной деятельности возникло в древности, но менеджмент как научная дисциплина возник на определенной стадии разделения труда с зарождением и развитием капитализма, определившим управление как способ достижения эффективности производства.

Кадры управления (управленческий персонал) — работники, выполняющие функции управления в том числе менеджмента и маркетинга (часть человеческих ресурсов) в вертикальной иерархии.

Канал связи — средство передачи информации.

Категория руководителя — линейные и функциональные: высший, средний и низкий уровень.

Коммерческий риск — вероятность потерь, связанных с коммерческой деятельностью.

Коммуникации — обмен информацией между людьми.

Коммуникационный процесс — последовательность взаимосвязанных этапов, необходимых для осуществления информационного обмена: формулирование идеи, кодирование информации, выбор канала связи и передачи сообщения декодирование сообщения формирование ответа и передача его отправителю.

Контроль — управленческая функция по систематическому наблюдению за всеми сторонами деятельности объекта управления с целью выявления отклонений, возникших в ходе процесса производства и управления.

Конфликт — столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений.

Культура организации (корпоративная культура) — это способы выполнения работы и способы обхождения с людьми в организации. На культуру организации влияют ее происхождение, тип собственности, технология, яркие события в жизни организации. Организационная культура — важный фактор в достижении эффективности организации.

Коэффициент риска — показатель степени риска, определяемый отношением максимально возможного размера убытка к величине собственного капитала инвестора.

Кривая риска - график зависимости вероятности потерь от их величины.

Критерий выбора — показатель, на основе которого производится сравнение альтернатив и выбор оптимального решения.

Лидерство — способность выдвигать цели для организации (группы) и эффективно использовать все имеющиеся источники власти для их реализации;

один из механизмов интеграции групповой деятельности.

Маркетинг — одна из функций управления фирмой по работе с рынком на основе учета и анализа внешних факторов, определяющая что производить, формирующая конечные цели, на достижение которых направлен менеджмент.

Маркетинг интеграционный — все службы фирмы работают на достижение целей, установленных маркетингом; продукт и его потребитель формируются одновременно, т.е. производитель и потребитель совместно принимают решения от зарождения идеи до ее реализации, что особенно важно для сложной научно и капиталоемкой продукции.

Методы моделирования — способы разработки и оптимизации решений, основанные на использовании математических моделей: теории игр, управления запасами, линейного программирования и т.п.

Методы экспертных оценок — способы разработки и обоснования решении основанные на использовании обобщенных мнений специалистов-экспертов.

Миссия организации — определенная концепция управления, позволяющая сделать организацию единственной, неповторимой, отличной от других. Это накопленные данные организацией ценности, стиль управления и подхода менеджеров к принятию решений. Миссия способствует созданию определенной корпоративной культуры, корпоративного духа организации.

Мотивация — управленческая функция, использующая мотивы поведения человека для наиболее успешного его функционирования в организации.

Норма управляемости — количество работников, непосредственно подчиненных одному руководителю.

Неравновесность предметной области менеджмента — временно компенсированное или некомпенсированное создание в условиях самоорганизации и регулирования.

Обратная связь — реакция получателя на принятое сообщение, доведенная до отправителя — средство повышения эффективности процесса коммуникации.

Обязательное согласование — разновидность аппаратных полномочий, означающая для руководителя необходимость обсуждать и согласовывать с наделенными такими полномочиями подразделениями или работниками административного аппарата проекты принимаемых им решений.

Оптимальная структура — временная схема отношений менеджера с клиентом рынка согласованными трансакционными издержками.

Оптимальное решение — альтернатива, позволяющая максимизировать (минимизировать) некоторый заранее определенный показатель (критерий выбора).

Организационная структура управления — совокупность соединенных между собой связями элементов объекта и органа управления. Отражает строение системы управления, содержанием которой являются функции управления – вертикальное и горизонтальное соотношение уровней управления, а также количество и взаимосвязь структурных подразделений в пределах каждого уровня. Различают линейную, функциональную, линейно-функциональную, матричную и матрично-штатную типы организационных структур иерархических вертикальных, а также горизонтальных сети отношений.

Организация (в менеджменте) — процесс взаимодействий людей как юридических лиц, направленный на достижение четко поставленной цели. Организация появляется тогда, когда поставленная цель превосходит возможности от отдельно взятого человека. Организация в менеджменте интегрированная система в которой все элементы объединены общей деятельностью (регламентом, контрактации) постоянно или временно.

Организация (как функция управления) — управленческая функция, посредством, которой субсчет управления и объект управления приспосабливаются для решения задач, сформулированных на этапе планирования.

Ответственность — обязательство менеджера или клиента выполнять задачи, присущие занимаемой им должности или контракта, и отвечать за результаты своей деятельности.

Отправитель — лицо, стремящееся донести определенные идеи с помощью передаваемой им информации.

Параллельные полномочия — разновидность аппаратных полномочии, означающая право отменять решения линейного руководителя (право вето).

Пассивная система — жесткая система вертикального иерархического управления.

Полномочия — ограниченное право распоряжаться ресурсами организации и определять действия ее работников.

Портфельная стратегия — управление всеми предприятиями и организациями, входящими в корпорацию, с помощью ценных бумаг. Важное значение здесь имеют пути образования портфелей.

Принципы — изначально (к процессу) нормы, правила, закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества, его производительных сил, соблюдение которых (норм, правил, закономерностей) способствует достижению поставленных, перед обществом целей и решению задач.

Проблема — расхождение между желаемым и реальным состояниями управляемого объекта набор нерешенных вопросов.

Проектирование организационных структур — формирование количества уровней управления и структурных подразделений, расчет численности

аппарата управления одним из имеющихся и арсенале проектировщика методов, а также формирование сетей горизонтальных отношений с клиентами рынка. К методам проектирования можно отнести: метод структуризации целей, метод структуризации задач, метод организационного моделирования и др.

Процесс принятия решений — последовательность действий субъекта управления, направленная на разрешение проблем организации и заключающая в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Регулирование — управленческая функция по ликвидации отклонений, возникших в ходе процесса производства управления, координации системы управления и объекта управления в необходимое состояние.

Рекомендательные полномочия разновидность аппаратных полномочий, означающая право давать линейному руководителю советы и рекомендации, следовать которым он, однако, не обязан.

Решение — выбор альтернативы.

Риск —вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой решения.

Риск-менеджмент (управление риском) одна из функций современного менеджмента, связанная с анализом возможного риска при осуществлении коммерческих операций и разработкой мер по ею снижению и компенсации.

Роль — степень участия в чем-либо, род, характер, позиция.

Руководитель — лицо, осуществляющее управленческую функцию руководства.

Руководство — функция управления, состоящая в принятии решений, разработке целей и стратегии управления, координации всех уровней организации, общем контроле и подборе кадров.

Компетенция рукоположи охватывает либо линейно-функциональные функции вертикального администрирования в пределах фирмы, либо регулирование — в пределах корпорации.

Самоорганизация — феномен самопроизвольный временной горизонтальной структуризации в определенных условиях.

Семантические барьеры — трудности в процессе коммуникации из –за различного значения слов для людей разных национальных культур, профессий, уровней образования, социальных слоев и т.д.

Система управления кадрами (управленческим персоналом) включает кадровую политику, требования к кадрам управления, формирование штатно-должностной структуры кадров, подбор и формирование управленческого коллектива, оценку кадров управления.

Скалярная цепь —.иерархия уровней руководства в организации, сформированная делегированием линейных полномочий.

Сообщение — информация, закодированная с помощью соответствующих символов и имеющая определенную форму.

Социальная ответственность — действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона. Социальная ответственность определяется общественной значимостью предприятия и характеризуется следующими основными составляющими: ответственное общественное поведение, стабильное коммуникационное и инновационное поведение. Стремление к интеграционному взаимодействию между ориентацией на социальную ответственность на общественное доверие и ориентацией на прибыль характеризует предприятие как стабильного крепкого субъекта рынка.

Спекулятивный риск — вероятность получения не только отрицательного (потери, убыток), но и положительного (доход, прибыль) экономического результата.

Стадии контроля — временные характеристики контроля по календарю или по стадиям жизненного цикла продукции.

Статус — правовое положение, совокупность прав и обязанностей.

Стиль руководства (или менеджмента) - совокупность методов и приемов, которые использует руководитель (или менеджер).

Стратегия (предприятия, фирмы, корпорации) — определенная конкретная программа организации, в соответствии с которой осуществляются ее деятельность, дальнейшее совершенствование и управление.

Стратегический менеджмент — одно из направлений менеджмента, главная задача которого состоит в выработке генерального курса долгосрочных (перспективных) целей корпорации и разработке конкретных программ для их достижения. Стратегический менеджмент рассматривает широкий круг вопросов. Связанных с проблемами управления компаний на стратегическом уровне.

Страхование риска — способ компенсации вероятных потерь, заключающийся в создании специальных денежных фондов, формирующих за счет страховых взносов.

Теории мотивации — используемые в практике менеджмента различные концепции мотивации, в основе которых лежит анализ факторов, позволяющим выявить возможность реализации в данной системе управления тех или иных мотивов поведения человека. Эти концепции, как правило, связаны с именем их разработчика. Например, теория иерархии потребностей Маслоу, теория при обретенных потребностей Д. Мак-Кмиланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория ожиданий В. Врезмо и др.

Теория управления — наука опирающаяся на многие теоретические и прикладные знания, исследующая социально-экономические, социально- психологические и организационно-технические категории, отражающие свойства субъекта и объекта управления и отношения между ними.

Технология управления — последовательность или параллельность выполнения взаимосвязанных операций по преобразованию предмета

управленческого труда (информации) в продукт — управленческое решение.

Теория менеджмента — совокупность неоднозначных по интерпретациям концептуальных положений как переход от одномерности тейлоризма к многообразию XXI в.

Управленческий потенциал — совокупность всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления.

Управление и отношения собственности — собственность является источником власти управления, но собственность и управление, как правило, не совмещаются в одном лице. Менеджментом как сферой деятельности занимаются чаще всего на основе найма профессионально подготовленные специалистами.

Управление кадрами — управление той частью человеческих ресурсов, которые заняты в сфере управления.

Управление факторами производства — соединение факторов производства (земля, труд, капитал, информация) и обеспечение их функционирования с целью производства товаров (услуг).

Управленческое решение — выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации.

Управление человеческими ресурсами — системный, комплексный непрерывный процесс работы организации с человеческими ресурсами.

Учет — управленческая деятельность по фиксированию состояния объекта управления с заданного (начального) до данною (конкретного) момента времени. Это учет выполнения производственной программы, наличия материальных и финансовых ресурсов и т.д.

Факторы эффективности управления — потенциал сотрудников, средства производства, социальные аспекты деятельности предприятия, культура организации и др. Все эти факторы действуют в интеграционном единстве.

Феномен — необычное явление (предпринимательство самоорганизации)

Фильтрация — отбор, сжатие информации в процессе коммуникации.

Финансовый контроль — контроль расходования денежных средств организации.

Функция управления (менеджмента) общие - планирование, организация, мотивация, контроль, координация и др. — образуют управленческий цикл и отражают содержание управленческого труда в иерархических структурах.

Функциональные полномочия — разновидность аппаратных полномочий, означающая право самостоятельного принятия решений в пределах определенной функции.

Функциональная стратегия — стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы. Главная задача функциональной стратегии доведение целей и задач деловой стратегии до каждого конкретного исполнителя в структурном подразделении.

Целевое управление (регулирование) — воздействие по вертикали или инструментально, ориентированное на конкретный результат.

Цели функционирования — совокупность конкретных целей всех уровней и структурных подразделений организации. Процесс распределения целей функционирования по уровням управления представляет собой вертикальную декомпозицию, показывающую иерархию целей, начиная с общей глобальной цели высшего уровня до целей низших уровней. Четкое определение целей функционирования и доведение их до каждого исполнителя способствует повышению его производительности и лучшей мотивации.

Цель управления (менеджмента) — относящаяся к будущему желаемое состояние социально-экономической системы (фирмы и др.), мысленное предвидение результата деятельности, направляющее и регулирующее процесс решений в организации.

Человеческие ресурсы — все работники любой организации (персонал).

Чистый риск — вероятность получения отрицательного (ущерб, убыток) или нулевого экономического результата.

Шум — различного рода помехи, искажающие смысл передаваемого сообщения.

Элементы управления человеческими ресурсами - отбор, оценка профессиональных качеств, повышение квалификации, мотивация — вознаграждение и т.д.

Этика — нормы поведения руководителя.

Эффективность управления (менеджмента). Определяется сопоставлением результата и ресурсов, затраченных на его достижение. Эффективность управления (менеджмента) проявляется не только в эффективности производства но и в эффективности координации в масштабах конкретной социально-экономической системы.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

ЭЙДЕЛЬМАН Борис Мойшевич, ПЕТРИК Лариса Сергеевна

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
для специальности 080507 «Менеджмент организации»

В авторской редакции

Формат 60*90/16. Бумага газетная. Гарнитура New Roman. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 10,0. Уч.-изд. л. 8,21. Тираж 600 экз. Заказ №

Издательство «Юниверсум».
420012, г. Казань, ул. Достоевского, д. 10.
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных материалов
в типографии ОАО «Щербинская типография».
117623, г. Москва, ул. Типографская, д. 10. Тел. 659-2327