**Министерство образования Красноярского края**

**краевое государственное бюджетное**

**профессиональное образовательное учреждение**

**«Минусинский сельскохозяйственный колледж»**

**Методические указания по организации и проведению практических работ**

**по дисциплине ОП.03. Менеджмент**

**38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)**

**Минусинск, 2019**



Методические указания по организации и проведению практических работ предназначены для преподавателей, обучающих студентов специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям). Пособие содержит задачи для приобретения навыков практических расчетов, пояснения по вопросам теории, методические указания, решение типовых задач, вопросы для контроля знаний по теории управления, глоссарий и библиографический список.

Рекомендуется в качестве учебного пособия для студентов и слушателей дневного и заочного отделения. Пособие может быть использовано как для работы под руководством преподавателя, так и для самостоятельного изучения дисциплины

Разработчик: Лавренко Александр Владимирович, преподаватель

КГБПОУ «Минусинский сельскохозяйственный колледж»

Рецензенты:

Оглавление

[Введение 5](#_Toc531171740)

[Тема 1. История научных школ менеджмента 8](#_Toc531171741)

[1.1 Пояснения и методические указания 8](#_Toc531171742)

[1.2. Практические задания 12](#_Toc531171743)

[1.3. Вопросы для контроля знаний 13](#_Toc531171744)

[Тема 2. Системный подход. Основные понятия теории систем, процессы и законы организации 13](#_Toc531171745)

[2.1 Пояснения и методические указания 13](#_Toc531171746)

[2.2.Практические задания 21](#_Toc531171747)

[2.3. Вопросы для контроля знаний 24](#_Toc531171748)

[Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации 25](#_Toc531171749)

[3.1 Пояснения и методические указания 25](#_Toc531171750)

[3.2. Практические задания 26](#_Toc531171751)

[3.3.Вопросы для контроля знаний 28](#_Toc531171752)

[Тема 4. Функции управления 29](#_Toc531171753)

[4.1 Пояснения и методические указания 29](#_Toc531171754)

[4.2. Практические задания 30](#_Toc531171755)

[4.3. Вопросы для контроля знаний: 40](#_Toc531171756)

[Тема 5. Мотивация как функция управления 41](#_Toc531171757)

[5.1. Пояснения и методические указания 41](#_Toc531171758)

[5.2 Практические задания 43](#_Toc531171759)

[5.3. Вопросы для контроля знаний 44](#_Toc531171760)

[Тема 6. Сущность и система стратегического управления 46](#_Toc531171761)

[6.1.Пояснения и методические указания 46](#_Toc531171762)

[6.2. Практические задания 50](#_Toc531171763)

[6.3.Вопросы для контроля знаний 54](#_Toc531171764)

[Тема 7. Функция планирования на предприятии 55](#_Toc531171765)

[7.1.Пояснения и методические указания 55](#_Toc531171766)

[7.2.Практические задания 57](#_Toc531171767)

[7.3 Вопросы для контроля знаний 59](#_Toc531171768)

[Тема 8. Принятие управленческих решений 60](#_Toc531171769)

[8.1.Пояснения и методические указания 60](#_Toc531171770)

[8.2. Практические задания 64](#_Toc531171771)

[8.3.Вопросы контроля знаний 81](#_Toc531171772)

[Тема 9. Эффективность системы управления 82](#_Toc531171773)

[9.1. Пояснения и методические указания 82](#_Toc531171774)

[9.2. Практические задания 83](#_Toc531171775)

[9.3.Вопросы для контроля знаний 85](#_Toc531171776)

[Тема 10. Эффективность контроля 86](#_Toc531171777)

[10.1.Пояснения и методические указания 86](#_Toc531171778)

[10.2.Практические задания 87](#_Toc531171779)

[10.3.Вопросы для контроля знаний 90](#_Toc531171780)

[Тема 11. Тайм-менеджмент 91](#_Toc531171781)

[11.1.Пояснения и методические указания 91](#_Toc531171782)

[11.2.Практические задания 96](#_Toc531171783)

[11.3.Вопросы для контроля знаний 97](#_Toc531171784)

[Тема 12. Деловые коммуникации 85](#_Toc531171785)

[12.1.Пояснения и методические указания 85](#_Toc531171786)

[12.2.Практические задания 87](#_Toc531171787)

[12.3.Вопросы для контроля знаний 88](#_Toc531171788)

[Тема 13. Лидерство в организации 89](#_Toc531171789)

[13.1.Пояснения и методические указания 89](#_Toc531171790)

[13.2. Практические задания 93](#_Toc531171791)

[13.3.Вопросыдля контроля знаний 96](#_Toc531171792)

[Тема 14. Анализ организационной культуры 97](#_Toc531171793)

[14.1.Пояснения и методические указания 97](#_Toc531171794)

[14.2. Практические задания 99](#_Toc531171795)

[14.3.Вопросы для контроля знаний 101](#_Toc531171796)

[Тема 15. Управление конфликтами 102](#_Toc531171797)

[15.1.Пояснения и методические указания 102](#_Toc531171798)

[15.2.Практические задания 107](#_Toc531171799)

[15.3.Вопросы для контроля знаний 112](#_Toc531171800)

[Глоссарий 113](#_Toc531171801)

[Рекомендуемый библиографический список 132](#_Toc531171802)

[Библиографический список 133](#_Toc531171803)

# Введение

Дисциплина «Менеджмент» нацелена на формирование у учащихся системного управленческого мышления и понимания основ управления в организациях в условиях рыночных отношений.

В результате изучения дисциплины «Менеджмент» студент должен:

уметь:

использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;

анализировать организационные структуры управления;

проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;

применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;

принимать эффективные решения, используя систему методов управления;

учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

знать:

сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;

методы планирования и организации работы подразделения;

принципы построения организационной структуры управления;

основы формирования мотивационной политики организации;

особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

внешнюю и внутреннюю среду организации;

цикл менеджмента;

процесс принятия и реализации управленческих решений;

функции менеджмента в рыночной экономике:

организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;

систему методов управления;

методику принятия решений;

стили управления, коммуникации, принципы делового общения;

Изучение дисциплины предполагает овладение учащимися следующими компетенциями (СПО 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учёт):

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней

устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения

профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного

выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с

использованием информационно-коммуникационных технологий.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством,

потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат

выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься

самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности

ПК 2.2. Выполнять поручения руководства в составе комиссии по инвентаризации имущества в местах его хранения.

ПК 2.3. Отражать в бухгалтерских проводках зачет и списание недостачи ценностей (регулировать

инвентаризационные разницы) по результатам инвентаризации.

ПК 2.4. Проводить процедуры инвентаризации финансовых обязательств организации

Цель учебного пособия закрепить теоретические знания и сформировать практические умения в области управления сложными социально-экономическими системами. Задачами являются: обеспечение учащихся знаниями научных основ менеджмента, современных подходов в науке и практике управления; формирование у студентов понимания механизма функционирования организации с позиции системного подхода; формирование у учащихся понимания значения функций управления, а также методов управленческого воздействия; выработка у учащихся навыков анализа факторов внешней и внутренней среды организации, диагностирования управленческих ситуаций и выбора направлений их разрешения; выработка у учащихся навыков принятия управленческих решений управления собственным временем.

Пособие разработано в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Менеджмент» для специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям). Его содержание соответствует госстандарту и содержанию лекционного курса, включает в себя краткое изложение теоретического материала, набор практических заданий и ситуаций.

На практических занятиях рекомендуется использовать приемы интерактивного обучения, позволяющие вовлечь всех учащихся в процесс обучения. Желательно применять методы работы в малых группах для разбора практических заданий, презентации полученных результатов, анализа конкретных ситуаций.

Практическое значение данного учебного пособия состоит в том, что по окончании изучения дисциплины учащийся должен получить: представления о сути науки менеджмент, знания принципов и методов управления различными организациями; умения планировать индивидуальную и совместную деятельность, организовывать работы по целям, ресурсам и результату, контролировать деятельность сотрудников и организации в целом, руководить коллективом, исследовать и диагностировать проблемы и ситуации; получить навыки мотивирования сотрудников.

Материалы учебного пособия могут быть использованы учащимися для подготовки к практическим занятиям, а также для самостоятельной работы по приобретению навыков управленческой работы. Методические указания по организации и проведению практических работ рекомендуются для студентов и слушателей очной и заочной формы обучения, как для работы под руководством преподавателя, так и для самостоятельного изучения дисциплины.

# Тема 1. История научных школ менеджмента

## 1.1 Пояснения и методические указания

*Цели и задачи:*

1. Сформировать представления о науке менеджмент с применением диалектического подхода.
2. Сформировать представление об эволюции менеджмента, этапах становления
3. Подготовить к целостному изучению и освоению науки

*Формируемые компетенции*

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к нейустойчивый интерес.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

*Концепции управления* - научные модели менеджмента (идеи, школы, учения, парадигмы), используемые для построения систе­мы управления организацией.

В ХХ столетии было разработано значительное количество на­учных концепций управления.

1. *Школа научного управления*

Впервые сделал попытку представить менеджмент как науку Ф. Тейлор, который в своей работе «Основы научного управле­ния», опубликованной в 1911 г., изложил свои взгляды на управле­ние. Объектом изучения здесь являлось непосредственно производ­ство на самом нижнем его уровне - рабочем месте.

Целью научного управления по Ф. Тейлору должно быть пре­одоление следующих препятствий:

1. ошибочное утверждение рабочих, что увеличение произво­дительности труда неизбежно ведет к безработице;
2. несовершенные системы управления, которые заставляют рабочих «увиливать» от работы;
3. неэффективные, кустарные работы, основанные на «здравом смысле».

Основные составляющие вклада Ф.Тейлора:

- создание менеджмента как научного направления. Стихийно сложившиеся методы и приемы производства исчерпали себя. Изо­бретательность и опыт эффективного руководства оставались дос­тоянием отдельных лиц и не выступали предметом научных иссле­дований и обобщений.

- формирование делового менеджмента как особого вида про­фессиональной деятельности. Проведение принципа разделения труда на труд исполнительский и труд распорядительский. "Оче­видно, что человек одного типа должен сначала составить план ра­боты, а человек совершенно другого типа должен его выполнить".

Общие принципы системы Ф. Тейлора представлены ниже.

* 1. Разделение труда между рабочими и менеджерами (первые - исполнительский труд, вторые - распорядительство и надзор)
  2. Измерение труда - разработка научными методами каждо­го элементы работы (замена прежних эмпирических методов). Производственные задачи должны быть поминутно разделены, сопровождаться подробным описанием оптимальных методов их выполнения.

3. Программы стимулирования и мотивации измерение труда. По его мнению, рабочие готовы отдавать "честную ежедневную работу" в обмен на "честный ежедневный заработок". Для рабочего должно быть ясно, что любой элемент работы имеет свою цену и его оплата зависит от установленного выпуска готовой продукции. При достижении большой продуктивности труда рабочий получает премию.

4. Подбор, обучение и развитие рабочих (перенос внимания с системы машин на рабочих, ими управляющих)

*2.* *Административная школа управления*

Основоположником административной школы управления явля­ется Анри Файоль. Главной целью школы было *обоснование уни­версальных принципов* руководства организации в целом. Предста­вители административной школы управления решали следующие задачи: анализ основных функциональных сфер управления орга­низаций - производство, финансы, маркетинг, а также функций управления (планирование, организация, управление, координиро­вание, контроль); изучение организационных структур, развитие принципа единоначалия, определение нормы управляемости; обос­нование наилучших принципов управления.

Данный подход является более совершенным по сравнению со школой научного управления, поскольку здесь анализируется орга­низация в целом.

Однако и представители школы научного управления, и пред­ставители административной школы недостаточно учитывали со­циально-психологический аспект управления, роль человеческого фактора в управлении.

3. *Школа человеческих отношений*

Наибольший вклад в развитие школы человеческих отношений (1930—1950) внесли два ученых — М. П. Фоллет и Э. Мэйо. Экс­перименты Э. Мэйо открыли новое направление в теории управле­ния. Социальные факторы, взаимодействия между членами группы могут оказывать более значимое влияние на эффективность работы предприятия, чем усилия его руководства по разработке оптималь­ной структуры, тщательному изучению функций, нормированию труда и т.д.

Школа человеческих отношений дала первый пример эффек­тивного взаимодействия управления с другими науками (в частно­сти с психологией), успехи и достижения которых давали мощный стимул развитию управления.

Исследования в Хоторне (24 серии экспериментов) продолжались около 7 лет (с 10 мая 1924 г. по 4 мая 1933 г., по другим данным с 1924 по 1936 - 12 лет.) и закончились осознанием того, что человеческие факторы, особен­но социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда.

* 1. *Школа поведенческих наук*

Идеи основоположников школы человеческих отношений на­шли свое развитие в работах представителей поведенческого под­хода. (Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, К. Аржирис и др.), которые изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотива­ции, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организациях, изменения содержания работы и качества трудовой жизни. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании собствен­ных возможностей на основе применения концепций поведенче­ских наук к построению и управлению организациями. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет наиболее полного использования потенциала каждого работника.

* 1. *Школа науки управления*

Формирование школы науки управления (Г. Саймон, В. Леонтьев и др.) связано с возникновением кибернетики и исследования операций. Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количест­венными значениями.

Модель — форма представления реальности, упрощающая эту реальность, облегчающая понимание ее сложностей. После созда­ния модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. В результате возникла эконометрика как метод анализа и программирования хозяйственной деятельности. Исторически одной из первых экономических моделей макроуров­ня является таблица Ф. Кенэ (1758 г.). Здесь была представлена ко­личественная взаимосвязь отраслей народного хозяйства. Развитие этих идей привело позднее к созданию в СССР первого в мире ба­ланса народного хозяйства (за 1923/24 гг.). В 30-х годах В.В. Леон­тьев применил метод анализа межотраслевых связей с помощью таблиц шахматного типа и аппарата линейной алгебры для иссле­дования структуры американской экономики. В дальнейшем в школе сформировалась теория принятия решений. В табл. 4 отра­жен вклад школ в развитие управленческой мысли.

Следует отметить, что по мере изменения окружающего нас ми­ра (совершенствования телекоммуникаций, компьютерной обработ­ки результатов, технологий, глобализации) изменяются и совершен­ствуются теории управления. К современным теориям управле­ния можно отнести концепции системного и ситуационного управления, стратегий и лидерства, устойчивого развития.

*6.**Концепция системного подхода к управлению*Теория систем впервые была применена в США для военных целей. Применение теории систем в менеджменте в конце 50-х гг. ХХ в. явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Представителями данной концепции являлись Л. Берталанфи, Ч.Бернард , Р. Акофф . С точки зрения системного подхода органи­зация рассматривается как сложная открытая система взаимосвя­занных элементов, не сводимая к простой сумме этих элементов. Как открытая система, организация взаимодействует с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды. Каждый из элемен­тов организации также представляет собой систему более низкого уровня.

7. *Концепция ситуационного подхода*

Представителями этой школы являются П. Друкер, А. Слоун, У. Ньюмен и др. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, то есть конкретный набор обстоя­тельств, которые оказывают влияние на организацию в данное вре­мя. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. На этой основе выделяются и исследуются основные ситуационные пере­менные организации, определяются ситуационные различия между организациями и внутри организаций.

Методологию ситуационного подхода можно разделить на 3 основные части:

1. менеджер должен быть знаком с основными концепциями управления; он должен понимать процесс управления; индивиду­альное и групповое поведение; системный анализ; методы плани­рования и контроля; количественные методы принятия решений;
2. каждая из управленческих концепций имеет свои сильные и слабые стороны, их необходимо учитывать, применяя к конкретной ситуации, а также необходимо предвидеть вероятные последствия применения данных концепций;

3) менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуа­цию, определять, какие факторы наиболее важны в данной ситуа­ции, а какими переменными можно пренебречь.

* 1. *Теория стратегий, инноваций,**лидерства* Представителями данного направления менеджмента являются М. Портер , И. Ансофф . Сущность данной теории заключается в разработке стратегии организации как фактора её конкурентоспо­собности, исследовании роли инновационного менеджмента, раз­работке теории лидерства как основы управления персоналом.
  2. *Теория устойчивого развития, «менеджмент без границ»*Данная теория начала активно разрабатываться в 90-х гг. ХХ в. (Дж. Грейсон, Т. Питерс, Р. Уотермен). В ней говорится о необ­ходимости обеспечения мирового баланса между социально- экономическим развитием и сохранением окружающей среды. Раз­работаны модели оптимального функционирования экономики, глобализации и интернационализации менеджмента. Переход к «информационному» обществу приводит к «дематериализации» хозяйственной деятельности. Новую экономику двигают не только дефицит материальных и природных ресурсов, но во все большей степени изобилие информационных ресурсов и знаний. Эксперты всемирного банка определили устойчивое развитие как процесс управления совокупностью активов, направленный на сохранение и расширение возможностей, имеющихся у людей. Активы в данном случае включают физический, природный и человеческий капитал.

Таким образом, Концепция устойчивого развития появилась в ре­зультате объединения трех основных точек зрения: экономической, экологической и социальной.

## 1.2. Практические задания

**Задание 1**

1. Совместными усилиями необходимо заполнить таблицу, применив метод герменевтики.

Таблица 1. - Общая характеристика школ менеджмента

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Научная школа | Этап  развития | Выдающиеся представители | Условия возникнове­ния | Вклад в развитие  науки |
| Школа научного управления | 1885 – 1920 | Ф.У. Тейлор, Френк и Лилия Гилбрет, Генри Гантт | 1. ошибочное утверждение рабочих, что увеличение производительности труда неизбежно ведет к безработице;  2. несовершенные системы управления, которые заставляют рабочих «увиливать» от работы;  3. неэффективные, кустарные работы, основанные на «здравом смысле». | - создание менеджмента как научного направления.  -формирование делового менеджмента как особого вида профессиональной деятельности. |

1. Дайте характеристику ценности вклада каждой научной школы для современного менеджмента.
2. Рассмотрите конкретную проблемную ситуацию в организации и обоснуйте ее решение с точки зрения различных школ менеджмента.
   1. **Вопросы для контроля знаний**
      1. Укажите факторы, условия возникновения и развития школ ме­неджмента.
      2. Какие этапы и школы в истории менеджмента вы можете назвать?
      3. Какова общая характеристика развития управленческой мысли?
      4. Каковы основные положения различных школ управления: клас­сической школы управления, школы административного менеджмента, школы человеческих отношений, эмпирической школы, школы науки управления, школ поведенческого и ситуационного менеджмента?
      5. Каковы возможные и вероятные перспективы развития современ­ного менеджмента?

**Тема 2. Системный подход. Основные понятия теории систем, процессы и законы организации**

## 2.1 Пояснения и методические указания

*Цели и задачи:*

1. Сформировать представления об организации как открытой системе в рамках системного подхода
2. Сформировать представления о существующих законах организации и процессах происходящих в ней.
3. Нацелить студента на применение системного подхода для эффективного понимания функционирования организации и формирования системного мышления

*Формируемые компетенции*

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности

Организация (организованность) — это внутренняя упорядо­ченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обуслов­ленные внутренними законами его строения; это совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершен­ствованию взаимосвязей между частями целого.

*Организация* рассматрива­ется как процесс и как явление. Как процесс она представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и совер­шенствованию взаимосвязей между частями целого, например, процесс создания работоспособного коллектива.. Как явление она представляет собой физическое объединение реальных элементов для выполнения программы или цели. Например, набор элементов, составляющих компанию по производству стиральных машин.

В основе теории организации лежит теория систем. *Система* — это целое, созданное из частей и элементов для целенаправлен­ной деятельности. Иногда систему определяют как совокупность взаимосвязанных действующих элементов*.* Признаками системы яв­ляются множество составляющих ее элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, наличие структуры и иерархичности, относительная самостоятельность и наличие управления этими элементами. Термин «организация» в одном из своих лексических значений означает также «систему», но не любую систему, а в определенной мере упорядоченную, организованную*.*

*Система* *—* это целостное структурное образование, выделяемое исследователем из окружающей среды на основе един­ства функционирования множества взаимосвязанных объектов в качестве элементов, обладающих определенными свойствами, связями и отношениями.

В качестве *элемента системы* рассматривается объект, относи­тельно самостоятельный и не подлежащий дальнейшему расчлене­нию на данном уровне рассмотрения, выполняющий определенные функции, находящийся во взаимосвязи с другими объектами, со­ставляющими систему.

Элементами системы могут быть как подсисте­мы, так и ее компоненты, в зависимости от тех свойств, которыми обладает выделенный элемент системы.

Понятие *«подсистема»* подразумевает выделение относительно независимой части системы, которая сама обладает свойствами объекта-системы. К таким свойствам можно отнести наличие структурной целостности, подцелей функционирования и ком­муникативности с другими подсистемами (элементами). Сама подсистема должна состоять из неоднородных элементов, т. е. об­ладающих разными свойствами. *Подсистема* — это набор элементов, представляющих автономную внутри системы область, например, технологическая, экономическая, организаци­онная, правовая подсистема.

Функционирование системы как единого целого обеспечивает­ся *связями* между элементами. *Связь* **—** это перенос материальных, энергетических или информационных компонентов из одного объекта в другой; это функциональная характеристика элемента, а отношение — это структурная характеристика.

Понятия «связь» и «отношение» имеют достаточно сложное объяснение. В специальной литературе принято отождествлять понятие «связь» с динамичным состоянием элементов, которое определяется целями функционирования и методами управления в процессе установления связи.

Понятие *«отношение»* характеризуется статикой строения са­мого элемента, т. е. его структурой. В теории логики принято «от­ношение» рассматривать как соотношение, соподчинение одного свойства элемента другому. Такое соотношение тоже основывается на разных видах связей, например в микроэлементах. Понятие «от­ношение» можно рассматривать как «связи строения» элемента.

Состав элементов и способ их объединения определяют струк­туру системы. Формально ее часто представляют в виде граф, где вершины соответствуют элементам системы, а дуги — их связям. Особое место среди структур разных типов занимают иерархиче­ские структуры.

*Структура.* Совокупность существенных устойчивых связей между элементами системы, обеспечивающая ее целостность и тождественность самой себе, т. е. сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях, называет­ся структурой. Иными словами, структура — это тип, форма внутренней организации системы. Любая система имеет свою структуру, обладающую иерархическим характером.

Структуры систем могут описывать состояние системы, ее по­ведение, условия ее равновесия, устойчивости и развития.

*Состояние* системы — это описание ее в определенный момент времени как «статичной фотографии». В таком состоянии все эле­менты имеют статичные входные и выходные параметры.

*Под равновесием* системы понимается описание состояния сис­темы, которая лишена внешних воздействий и находится в состоя­нии равновесия.

*Под устойчивым* состоянием системы понимается такое поведе­ние, которое обеспечивает ей возвращение в равновесное состоя­ние после воздействия внешних факторов. Как правило, состоя­ние устойчивости обеспечивается за счет сочетания свойств самих элементов системы.

*Поведение* - совокупность действий, изменений изучаемой системы, ее всякая реакция на внешние воздействия (изменение, развитие, рост).

*Развитие* системы — это такое состояние системы, которое обеспечивает развитие свойств связи отношений в рамках орга­низационной структуры в продолжительном временном перио­де, с учетом воздействия факторов внешней среды. (Далее будет рассказано о таком классе систем на примере адаптивных систем, самообучающихся и саморазвивающихся систем.)

*Свойства систем:*

* + - * свойство связности. Элементы набора могут действовать только вместе друг с другом, в противном случае эффективность их дея­тельности резко снижается;
      * свойство эмерджентности: потенциал системы может быть большим, равным или меньшим суммы потенциалов составляю­щих его элементов;
      * свойство самосохранения. Система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии возмущающих воздействий и использует для этого все свои возможности;
      * свойство организационной целостности. Система имеет по­требность в организации и упраилении.

Каждая система имеет входное воздействие, систему ее обработки, конечные результаты и обратную связь.

*Основные части системы:* вход; процесс, или операция; выход.

*Вход* представляет собой материальные, трудовые, финансовые, энергетические, информационные ресурсы и различ­ные сочетания их видов и воздействий на систему. ;

*Операция (процесс)* как часть системы должна быть устрое­на таким образом, чтобы необходимые процессы воздейство­вали на каждый вход в определенное время и в определенной последовательности для достижения желаемого выхода.

*Выход системы* — это ее продукт или результат. Существуют две критерии качества выхода: стабильность и надежность. Эти тре­бования определяют нормы функционирования системы: ста­бильность характеризует непрерывность выхода, надежность — согласованность компонентов в процессе действия системы.

Простое, на первый взгляд, понятие системы имеет фунда­ментальное значение для понимания процессов и явлений в любых объектах и окружающем мире как беспредельном раз­нообразии взаимосвязанных систем, имеющих иерархическую структуру. Выход системы любого уровня служит входом для системы следующего уровня, которая в свою очередь обеспе­чивает вход системе более высокого уровня.

Структурное преоб­разование системы есть изменение внутрисистемных связей, прежде всего наиболее существенных.

Струк­турные преобразования осуществляются путем: соединения и разъединения элементов (анализ и син­тез); изменения числа элементов, входящих в систему; перестановок элементов системы; дифференциальных изменений элементов системы; полимеризации и олигомеризации; конъюнкции и гибридизации системы; триггерного эффекта; параллельного и конвергентного преобразования; гетеробатмии.

*Соединение (конъюнкция).* Все организационные процессы, происходящие в природе и обществе, можно свести к двум элементарным процессам: соединению и разъединению.

Любое соединение частей в целое сопровождается их изме­нением. Характер и степень изменения и, соответственно, его последствия (результаты) могут быть различными. Можно выделить три типа соединения.

1. Простое слияние двух систем без существенного их пре­образования и появления новых свойств, абсолютно меня­ющих качественную определенность системы.
2. Коллизия — это случай, когда соединение систем приво­дит к частичному или полному разрушению одной или обеих соединяющихся частей (столкновение двух стеклянных шаров, сложение двух волн одинаковой длины, но сдвинутых по фазе на полволны).
3. Соединение двух систем, которое приводит к глубоким пре­образованиям, в результате чего появляются новые эмерджентные свойства системы и вновь образованная совокупность со­единенных частей приобретает новое качественное определение.

Всякое объединение на основе общих интересов обознача­ется термином «цепная связь».

*Разъединение (дизъюнкция).*В результате разрушения (разры­ва) связей происходит разделение того, что было раньше свя­зано, т. е. происходит распадение системы на отдельные ком­поненты. Это результат ослабления или уничтожения цепной связи. Когда связка становится настолько слабой, что уже не способна удержать все компоненты, они обособляются, отде­ляются друг от друга, чтобы затем на основе другой связки в результате конъюнкции образовать новую систему. Этот процесс соединения и разъединения бесконечен.

*Изменение числа элементов.* Напомним, что количество эле­ментов, входящих в систему, как и число связей, является важ­нейшей характеристикой системы, определяющей ее масштаб и сложность. Следовательно, увеличение или уменьшение чис­ла элементов в системе изменит ее качественную определен­ность. Изменение числа даже однородных элементов приво­дит к структурному преобразованию.

*Перестановка элементов.* Суть процесса перестановки элементов состоит в том, что у элемента, относительно которого действует этот процесс, меняется характер входа и выхода и тем самым меняются его место и роль в сисистеме. Это так называемый эффект положения.

*Полимеризация и олигомеризация систем.* Полимеризация представляет собой соединение двух или более систем одинаковой структуры и превращение их в новую, более сложную систему (полимер), в которой исходные системы (мономеры) становятся субсистемами. Наряду с полимери­зацией широко распространен и обратный процесс — олигомеризация, или уменьшение числа одинаковых элементов системы и увеличение их разнообразия.

*Гибридизация систем.* В реальности постоянно наблюдает­ся соединение (конъюнкция) двух или более неоднородных систем. Примером этого может служить широко используемое в экономике понятие горизонтальной диверсификации. Здесь конъюнкция элементов разных систем приводит к образова­нию новой системы, объединяющей элементы разных исходных систем.

*Триггерный эффект.* Триггерный эффект — чрезвычайно быстрый переход системы в другое состояние под воздействием внутренних лавинообразно развертывающихся процессов. Такое преобразование начинается под воздействием на пусковую систему сигнала, величина которого больше некоторого минимального уровня (порога срабатывания).

*Параллельное и конвергентное преобразование системы.* Для однородных систем, находящихся в сходных условиях среды, результаты преобразования сходны: возникают параллельные формы и даже параллельные их ряды. Параллелизм — это развитие сходных форм на основе структурного родства исходного материала.

Основой преобразования систем путем конвергенции явля­ется формирующее действие тождественной, или сходной, сре­ды, приводящее к схождению форм, первоначально далеких друг от друга. В отличие от параллельного преобразования в процессе конвергенции сходство систем прогрессивно возра­стает: чем ближе сходство, тем быстрее сближение. Конверген­ция определяется не столько общностью исходного материала (которая может быть и очень небольшой), сколько действием среды, которая выступает как бы в роли матрицы.

*Гетеробатмия.*Для больших систем, состоящих из относи­тельно автономных компонентов, характерно их неравномер­ное преобразование в эволюционном процессе, что приводит к внутрисистемной разноступенчатости, названной гетеробат­мией. Известно, что, несмотря на общую эволюцию системы отдельные ее элементы могут находиться на разных ступенях развития. Чем меньше элементы зависят друг от друга**,** чемболее они автономны, тем сильнее выражена гетеробатмия И наоборот, чем более интегрирована система, тем менее выражена гетеробатмия.

*Закон —* это «необходимое, существенное, устойчивое, повторяю­щееся отношение между явлениями в природе и обществе»; это «связь явлений, обусловливающая их упорядоченное изменение».

Объективные законы, отражающие связь элементов в системе ор­ганизационных отношений, именуют *законами организации.* Различа­ют три типа (группы) законов организации: общие, или социальной организации, отражающие процессы формирования и развития ком­паний (законы своеобразия — ЗСв и социальной гармонии — ЗСГ) и жизнедеятельности персонала (законы оптимальной загрузки — 303, эффективного восприятия и запоминания информации — ЗЭВЗИ, эф­фективного осмысления — ЗЭО, установки — ЗУ, устойчивости ин­формации — ЗУИ и доходчивости информации — ЗДИ); основопола­гающие (законы самосохранения — ЗСа, развития — ЗР, синергии — ЗСи и наименьшей устойчивости — ЗНУ) и законы второго уровня, или «фоновые» (единства анализа и синтеза — ЗЕАС, информирован­ности — упорядоченности — ЗИУ, композиции — пропорционально­сти - ЗКП).

*Закон своеобразия гласит:* для каждой организации существует наилучшая (оптимальная) и только ей присущая структура производ­ства и управления. Руководствуясь этим законом, администрация должна стремиться не столько к заимствованию «правильных» управ­ленческих процедур (например, тех, что апробированы временем и с успехом применяются в известных корпорациях), сколько к постепен­ному формированию оригинальной структуры управления и выработ­ке «своего» стиля управления.

*Закон социальной гармонии гласит:* в каждой организации разви­тие социальной сферы способствует росту профессиональной актив­ности и улучшению морально-психологического климата в коллекти­ве, что, в свою очередь, ведет к увеличению производительности труда.

Закон социальной гармонии ориентирует современного руководи­теля на развитие социальных программ, групповое и персональное стимулирование сотрудников организации. Именно такой «расшири­тельный» подход к пониманию человеческих ресурсов организации, не ограниченный рамками рабочего времени и рабочего места, представ­ляется исключительно важным и перспективным.

*Закон оптимальной загрузки:* для каждого работника существует оптимальный объем функциональных обязанностей, а также режим труда, при котором его личностно-профессиональные качества реали­зуются наилучшим образом.

*Закон эффективного восприятия и запоминания информации:* процессы восприятия и запоминания информации протекают наибо­лее эффективно при условии их сочетания с типом и особенностями мышления работника.

*Закон эффективного осмысления:* эффективное (результативное) осмысление новой проблемы, а также определение путей и средств ее решения возможно только при наличии у человека значительного объ­ема знаний или информации в данной области.

*Закон установки:* любой индивид воспринимает наиболее полно и качественно ту информацию, к которой он подготовился и на которую настроился.

*Закон устойчивости информации:* первая информация о каком-либо человеке или событии является более устойчивой, нежели по­вторная.

*Закон доходчивости информации:* степень доходчивости инфор­мации повышается при одновременном или комплексном использова­нии различных форм и средств ее подачи.

*Закон самосохранения.* В связи с цикличностью (оживление — подъем (пик) — спад (кри­зис) — депрессия) развития общества в целом и его отдельных институ­тов, предприятий, организаций, социальных групп и индивидов пра­вомерно утверждать, что закон самосохранения является (ЗСа) «пер­вым» среди основополагающих. Согласно этому закону каждая систе­ма (социальная или биологическая) стремится к выживанию в условиях конкурентной борьбы за счет оптимального использования собственного потенциала (ресурса).

*Закон развития.* Закон развития (ЗР) гласит: каждая организация реализует собст венный потенциал по мере прохождения всех этапов жизненного цик­ла и стремится достичь наибольшего суммарного эффекта.

ЖЦ любой организации можно условно разделить на восемь эта­пов (графически их изображают в виде «шляпы»: нечувствительность или инкубация (Э1), внедрение, или выведение (Э2), рост (ЭЗ), зрелость (Э4), насыщение (Э5), спад (Э6), крах (Э7), ликвидация, или утилизация (Э8).

*Закон синергии.* Закон синергии (ЗСи) гласит: что для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше.

Применительно к организации синергия — это «такое прира­щение ресурсного потенциала организации в процессе совместной деятельности се членов для достижения поставленной цели, при котором полученный результат большеменьше, чем простое сло­жение используемых ресурсов».

*Закон единства анализа и синтеза.* Закон единства анализа и синтеза (ЗЕАС) гласит: каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций. Другой вариант опреде­ления: использование в управлении организацией процедур анализа и синтеза обеспечивает настройку всех ее подсистем на оптимальный ре­жим достижения поставленных целей. Этот «фоновый», или «второго уровня», закон имеет важное значение для сопоставления потенциалов (ресурсов) организации и принятия оптимальных управленческих ре­шений на всех уровнях — федеральном, региональном, муниципаль­ном, институциональном (корпоративном), внутрифирменном.

*Закон информированности — упорядоченности.* Закон информированности — упорядоченности (ЗИУ) гласит: ка­ждая система (социальная или биологическая) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (са­мосохранения). Другой вариант определения: любая социальная орга­низация способна к выживанию в условиях обеспеченности полной оперативной достоверной (надежной) и упорядоченной (структуриро­ванной) информацией.

*Закон композиции и пропорциональности.* Закон композиции и пропорциональности (гармонии) гласит: ка­ждая система (биологическая или социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все композиционно необхо­димые ресурсы, находящиеся в заданной соотносительности или за­данном подчинении (пропорции). Иной вариант определения: в рам­ках движения к поставленным целям современные организации стре­мятся к поддержанию оптимальной структуры и к созданию устойчи­вых объединений на основе соблюдения принципов соразмерности и пропорциональности.

## 2.2.Практические задания

**Задание 1**

Проиллюстрируйте понятия, характеризующие функциони­рование и развитие систем, на примере какого-либо соци­ально-экономического объекта. Заполните таблицы.

Таблица 2. - Основные понятия теории систем

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Понятие | Определение | Пример относительно конкретной социально-экономической системы (вуз, предприятие и т. д.) |
| Организация | Организация (организованность) — это внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные внутренними законами его строения; это совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. | ОАО «Молоко» |
| Система |  |  |
| Элемент |  |  |
| Подсистема |  |  |
| Связи |  |  |
| Отношения |  |  |
| Свойства |  |  |
| Структура |  |  |
| Вход системы |  |  |
| Выход системы |  |  |

Таблица 3. - Основные понятия, характеризующие функционирование и развитие систем

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Понятие | Определение | Пример |
| Состояние |  |  |
| Поведение |  |  |
| Равновесие |  |  |
| Устойчивость |  |  |
| Развитие |  |  |

На примере конкретного предприятия или организации лю­бой сферы деятельности рассмотрите практическое применение системного подхода.

1. Представьте социально-экономический объект в виде сис­темы как совокупности составляющих ее подсистем (I уро­вень). Далее в каждой подсистеме выделите элементы (II уро­вень), образующие данные подсистемы. Укажите связи между элементами на каждом из рассматриваемых уровнях.
2. Представьте экономический объект в виде гомогенной и гете­рогенной систем.
3. Дайте характеристику объекта как системе с точки зрения по­ведения, сложности, отношения к внешней среде, структурной неоднородности и т. д.

**Задание 2**

Изучив элементарные процессы структурных преобразований, заполните следующую таблицу.

Таблица 4. - Характеристика процессов организационных преобразований

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название процесса | Определение | Пример относительно конкретной социально-экономической системы (вуз, предприятие и т.д.) |
| Соединение эле­ментов системы |  |  |
| Разъединение элементов |  |  |
| Изменение числа элементов, входя­щих в систему |  |  |
| Перестановка эле­ментов системы |  |  |
| Полимеризация |  |  |
| Олигомеризация |  |  |
| Гибридизация |  |  |
| Параллелизм |  |  |
| Конвергенция |  |  |
| Триггерный эффект |  |  |
| Гетеробатмия |  |  |

На примере любой социально-экономической системы рас­смотрите процессы системной интеграции и дифференциации, приведите несколько примеров. Определите тип наблюдаемых интеграционных преобразований.

**Задание 3**

Изучив законы развития систем, заполните следующую таблицу.

Таблица 5. - Характеристика общих организационных законов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование закона | Сущность закона | Пример проявления закона  относительно любой социально-экономической системы |
| Законы социальной организации | | |
| Закон социальной гармонии |  |  |
| Закон оптимальной загрузки |  |  |
| Закон эффективного восприятия и запоминания информации |  |  |
| Закон эф­фективного осмысления |  |  |
| Закон установки |  |  |
| Закон устойчивости ин­формации |  |  |
| Закон доходчивости информации |  |  |
| Основополагающие законы | | |
| Закон развития |  |  |
| Закон самосохранения |  |  |
| Закон синергии |  |  |
| Законы второго уровня | | |
| Закон единства анализа и синтеза |  |  |
| Закон информирован­ности — упорядоченности |  |  |
| Закон композиции — пропорционально­сти |  |  |

* 1. **Вопросы для контроля знаний**

1. Что такое системный подход?
2. Зачем руководителю необходимо системное мышление?
3. Что такое открытая система и как понимание механизма ее функционирования помогает разобраться организационных проблемах
4. Как знание законов и процессов организации позволяет ей найти наиболее оптимальный режим функционирования
5. Определите связь между законом самосохранения и поняти­ем адаптации организации.
6. Определите связь между понятием жизненного цикла орга­низации и действием закона самосохранения.

**Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации**

**3.1 Пояснения и методические указания**

*Цели и задачи:*

1. Сформировать представление о внешней и внутренней среде организации для понимания механизма ее функционирования
2. Сформировать умение анализировать факторы внешнего воздействия для применения в практике управления
3. Нацелить студента на применение системного подхода для эффективного понимания функционирования организации и формирования системного мышления

*Формируемые компетенции*

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий.

Организации как открытые системы испытывают влияние внешней среды. Эф­фективный менеджер должен держать в центре вни­мания внутренние переменные организации и оце­нивать состояние внешней среды.

Основными внутренними переменными орга­низации являются цели, структура, задачи, технология и люди.

*Цели* - это желаемый результат, который стре­мится достигнуть человек или организация. В ходе управления руководство разрабатывает цели и со­общает их исполнителям. Цели являются мощным мобилизующим фактором. У каждой организации есть множество целей.

В качестве целей на предприятиях торговли могут возникать увеличение объема товарооборота, увели­чение каналов сбыта продукции, увеличение доли на рынке, повышение имиджа предприятия и т. д.

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

*Структура* основывается на делегировании пол­номочий, т. е. работа закрепляется за теми работ­никами, которые могут лучше выполнить эту работу с точки зрения организации как целого.

*Задачи* - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее огово­ренные сроки. С технической точки зрения задача предписывается не работнику, а его должности. Предполагается, что если все задачи организа­ции будут выполняться определенным спосо­бом в установленные сроки, то деятельность орга­низации будет успешной.

*Технология* - это средство преобразования вхо­дов, будь то люди, информация или материалы, в ис­ходящие результаты.

*Люди***,** различаются своими способностями. Организации всегда пытаются воспользоваться различными способностями при решении вопроса, ка­кую должность и какую работу будет выполнять кон­кретный работник. В этом и заключается использо­вание выгоды от специализации.

На предприятие влияет также внешняя среда. Разли­чают факторы прямого воздействия и косвенного воз­действия внешней среды. К*факторам прямого воз­действия* относят: закон, поставщиков, конкурентов, потребителей и профсоюзы. К*факторам косвенного воздействия* относят: состояние экономики, научно- технический прогресс, политику, социально-культурный фактор, а также международный фактор.

Руководитель предприятия не в силах изменить внешнюю среду. Следовательно, он должен изучать ее и приспосабливаться к ней. При этом следует использовать выгоды для организации из внешней среды и отводить угрозы от организации, которые могут от нее исходить.

*Внешняя среда имеет следующие характе­ристики***:**

1. сложность среды, так как она характеризуется большим числом факторов, на которые организа­ция должна реагировать;
2. подвижность среды - это скорость, с которой ' происходит изменение в окружающей организа­цию среде;
3. неопределенность внешней среды предполагает, что если информации мало или есть сомнения в ее точности, то среда становится более неопре­деленной, что затрудняет работу организации.

## 3.2. Практические задания

**Задание 1**

Опишите внешнюю среду конкретного предприятия или орга­низации любой сферы деятельности (промышленное предпри­ятие, вуз, магазин, банк, школа и т. д.) с выделением факто­ров прямого и косвенного воздействия. Заполните таблицу. Приведите характеристику внешней среды (с точки зрения сложности, подвижности, неопределенности внешней среды) для анализируемого объекта. Проведите анализ поведения эле­ментов системы при изменении факторов внутренней и внеш­ней среды, при этом следует рассмотреть изменение не менее двух факторов внешней среды и не менее двух факторов внут­ренней среды организации, как «положительных», так и «от­рицательных», но обязательно нужно исследовать их всесто­роннее влияние, когда «отрицательный фактор» становится положительным, и наоборот. При построении цепочек долж­ны быть исследованы изменения всех элементов системы. Например, сокращение объемов производства на предприяти­ях при переходе к рыночным условиям вследствие неконку­рентоспособности выпускаемой продукции привело, помимо ухудшения социально-экономических условий, к улучшению экологической ситуации в регионе.

Таблица 6. -Характеристика внешней среды

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор среды | Содержание фактора | Влияние на систему |
| Факторы внешней среды прямого воздействия | | |
| Потребители | Люди, имеющие намерения заказать или приобрести, либо заказывающие, приобретающие или использующие товары (работы, услуги) исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности | Любой производитель, лишившийся потребителя, обречен на банкротство. |
| Конкуренты |  |  |
| Поставщики (трудовых ресурсов, материалов, капитала) |  |  |
| Профсоюзы |  |  |
| Законы и государственные органы |  |  |
| Факторы косвенного воздействия | | |
| Состояние экономики |  |  |
| Политические факторы |  |  |
| Научно-технический прогресс |  |  |
| Международные события |  |  |
| Социокультурные факторы |  |  |
| Факторы внутренней среды | | |
| Цели |  |  |
| Структура организации |  |  |
| Структура |  |  |
| Задачи |  |  |
| Технология |  |  |

**3.3.Вопросы для контроля знаний**

1. Какие переменные включены во внешнюю среду организации?
2. Какие переменные включены во внутреннюю среду организации?
3. Как внутренняя и внешняя среда влияет на организацию, что проявляется в законе самосохранения?
4. Как поведение внутренней и внешней среды организации проявляется в законе развития?
5. Как поведение внутренней среды организации проявляется в законе синергии?

**Тема 4. Функции управления**

**4.1 Пояснения и методические указания**

*Цели и задачи:*

1. Сформировать представление о цикле менеджмента реализуемого через функции управления
2. Сформировать умение анализировать и распределять функции управления по подразделениям предприятия
3. Нацелить студента на применение системного подхода для эффективного понимания функционирования организации и формирования системного мышления

*Формируемые компетенции*

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к нейустойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности

ПК 2.3. Отражать в бухгалтерских проводках зачет и списание недостачи ценностей (регулировать инвентаризационные разницы) по результатам инвентаризации.

ПК 2.4. Проводить процедуры инвентаризации финансовых обязательств организации

Функция управления - это обособившийся вид управленческой деятельности.

Исследование функций управления имеет большое практическое значение, поскольку они в значительной мере определяют структуру органов управления.

Наиболее распространенная классификация выделяет следующие группы функций.

1. Общие функции управления являются обязательными для успешной работы любой организации. Сюда входят: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции были выделены французским практиком и ученым Анри Файолем в его работе «Общее и промышленное управление» в 1916 г., которая была результатом процесса исследования факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека.

Последовательность выполнения данных функций обеспечивает управление любым объектом (национальной экономикой, отраслью, предприятием).

2. Конкретные функции (специфические)

определяются объектом управления.

К функциям современного предприятия относятся следующие:

1) планирование (используемый ресурс - время);

2) маркетинг (используемый ресурс " потребитель);

3) предпринимательство (используемый ресурс - бизнес);

4) финансы (используемый ресурс - деньги);

5) организация (используемый ресурс - люди);

6) производство (используемый ресурс - технологии);

7) инновация (используемый ресурс - идеи);

8) информация (используемый ресурс - данные);

9) социальное развитие (используемый ресурс - культура).

Процесс реализации функции отвечает на вопрос: какова логическая последовательность действий, чтобы функция осуществлялась без перебоя.

Структура функции отвечает на вопрос: как или каким .образом связаны между собой все действия. Как правило, на предприятии функцию планирования осуществляет не одно подразделение, а несколько. И ведущую роль играет отдел (служба) планирования. При этом не следует умалять вклада финансового отдела, бухгалтерии, отдела снабжения, сбыта, маркетинга и т. д.

На основе содержания, процесса и структуры функции проводится анализ, результаты которого служат основой для развития той или иной функции. Кроме того, данная деятельность позволяет выделить новые функции или, наоборот, изъять функции за ненадобностью.Процесс управления хозяйственной деятельностью заключается в выполнении общих и специфических функций. В практике управления между органами управления функции распределяются неравномерно: порой они распыляются или дублируются.

* 1. **Практические задания**

**Задание 1**

*Деловая игра «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией»*

*Описание ситуации*

Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел управления персоналом, отдел социально-бытового обслуживания, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, первый отдел. Функции отдела управления персоналом приводятся в таблице 7

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помо щи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

Схема функциональных взаимосвязей (ФВ) отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали указываются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а вверху по горизонтали - все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П - представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У - участвует в выполнении данной функции

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ

Таблица - 7. Функции управления персоналом

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование функций управления персоналом отдела | Функциональные подразделения и должностные лица | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1. Подбор и расстановка кадров |  | у | о |  | п | о |  |  |  | с | р |
| 2. Составление плана потребности в персонале |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Оформление приема, перевода, увольнения работников |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Изучение причин текучести кадров |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Создание резерва кадров и его обучение |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Ведение учета личных дел |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. Оформление документации для награждения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11. Осуществление трудовой мотивации персонала |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13.Анализ профессионального,  возрастного, образовательного состава персонала и т.д. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Условные обозначения:

1. Юридический отдел
2. Отдел безопасности
3. Канцелярия
4. Финансово-экономический отдел
5. Отдел обслуживания
6. Отдел управления персоналом
7. Лаборатория социологических обследований
8. Бухгалтерия
9. Первый отдел
10. Начальник отдела управления персоналом
11. Руководитель организации

**Задание 2**

*Деловая игра «Марафуп»*

*Проблема.* Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволит выявить следующее. Предприятие с организационно-правовой формой - общество с ограниченной ответственно­стью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово- посредническую деятельность.

ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руково­дства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего. В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено плани­рование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договора по­ставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значитель­ные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: Среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за пору­ченные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевре­менно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является «бумажный футбол».

Сложившееся положение объясняется тем. что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управле­ния, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческо­го, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала «дележ власти» с директором ООО Петровым. При этом упускаются из виду функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления *Иванов* (возраст 32 г.) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйст­венного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акции ООО. Среди персонала он име­ет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты прием­лют стиль авторитарною руководства.

Он готов перейти в ООО на постоянную работу. В управление он принима­ет не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финан­сы. персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20% акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Рабинович (40 лет) имеет высшее техническое об­разование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического про­гресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы со­циального развития коллектива. Однако не всегда отделяет стратегические за­дачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и многих вопро­сах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое обра­зование. хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориен­тируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести не­сдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

Руководство ООО: ПП - председатель правления: ДП - директор предприятия: ЗП - заместитель директора по производству: ЗК - заместитель директора по коммерции. Функциональные подразделения: ГБ - главный бухгалтер; CP - секретарь-референт; ЮК - юрисконсульт-кадровик: ЭП - экономист по планированию; ПО - программист-оператор: ИМ - инженер по маркетингу: ИС - инженер по снабжению: ДС - диспетчер.

Производственные подразделения: ТЗП - транспортно-заготовительный участок; ПУ - производственный участок; РСУ - ремонтно-строительный участок; МС - магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недос­татки. связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленно­сти на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зар­плата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%). они получают небольшие диви­денды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

*Задания*

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (пред­седателя правления или директора). Допускается ввести должность нового за­местителя директора. Кто должен возглавить ООО: Иванов, Петров, Рабино­вич или Николаев? Дайте обоснование, кому именно Вы рекомендуете назначить и почему.
2. Необходимо разработать схему организационной структуры правления с указанием административных связей подчиненности.

3. Распределите в таблице нижеприведенные функциональные обязанности по подразделениям организации согласно их специализации.

*Исходные данные по организации.* В настоящее время фирма «Х» является предприятием с развитым механомонтажным производством, позволяющим производить продукцию **д**ля разнообразных направлений народного хозяйства. Обладает современным сварочным производством и станочным парком пред­приятие и выполняет заказы по изготовлению корпусов судов маломерного флота. Производится разнообразная продукция, пользующаяся большим спро­сом у населения, металлические шкафы, сейфы, двери и другие металлоконст­рукции. Анализируя состояние жилищно-коммунального хозяйства, фирма закупа­ет оборудование для проведения ремонта в сфере народного хозяйства деятель­ности. Организационная структура фирмы приведена на рисунке 1

Таблица 8. - Аналитическая таблица

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Подразделение | Выполняемые функции | Подразделение | Выполняемые функции |
| Офис учредителя |  | Отдел документации, актов и ма­териальной части |  |
| Офис внешних дел |  | Транспортный цех |  |
| Офис исполнительного директо­ра |  | Сектор технического обслужива­ния |  |
| Отдел персонала |  | Отдел снабжения |  |
| Отдел коммуникаций |  | Склад |  |
| Отдел инспекций и докладов |  | Отдел контроля качества |  |
| Отдел продвижения и маркетинга |  | Отдел совершенствования |  |
| Отдел продаж |  | Цех металлоконструкций |  |
| Отдел работы с заказами |  | Бригадиры |  |
| Отдел доходов |  | Строительно-монтажный цех |  |
| Отдел расходов |  | Прорабы |  |
| Отдел расширения и успеха |  | Отдел информирования |  |

*Функции:*

* 1. Контроль за исполнением технологии и организационной политики;
  2. Поддержание хорошего состояния помещений, приобретение площа­дей, имущества;
  3. Обеспечение фирмы электроэнергией, теплом, водой;
  4. Обеспечение сохранности имущества и работы охранной сигнализа­ции;
  5. Планирование деятельности фирмы и контроль за исполнением планов;
  6. Реализация проектов, одобренных на ФП (финансовое планирование);
  7. Своевременное получение и хранение сертификатов и лицензий;
  8. Прием на работу подходящих сотрудников и распределение их с поль­зой для них и организации;
  9. Контроль за умением персонала выполнять свою работу, направление на обучение;
  10. Проверка знаний сотрудниками должностных инструкций, обязанно­стей;
  11. Правильное отражение в отчетах активов и их защита;
  12. Координация деятельности инвентаризационных комиссий;
  13. Обеспечение надлежащего хранения документов и денег;
  14. Ведение документации по активам, их списание;
  15. Организация аудита;
  16. Составление отчетности и баланса;
  17. Проверка документов и счетов к оплате для финансового планирова­ния;
  18. Точные цены на материалы на складе;
  19. Оплата счетов;
  20. Начисление заработной платы и налогов;
  21. Контролирование соответствия получаемых изделий и материалов их сертификатам;
  22. Выполнение функции ОТК в отношении транспортировки, изделий и монтажных работ;
  23. Формирование подборки информационных документов;
  24. Получение сертификатов на закупленные изделия и материалы;
  25. Оформление сертификатов на изделия фирмы;
  26. Создание стандартных линий коммуникации и их технических средств;
  27. Отслеживание правильности их функционирования;
  28. Сбор и оформление в графическом виде статистики для руководства;
  29. Инспектирование деятельности фирмы, устранение трудностей;
  30. Поддержание высокого этического уровня сотрудников;
  31. Организация и проведение финансовых и инвентаризационных прове­рок;
  32. Проведение опросов;
  33. Создание рекламных материалов;
  34. Размещение рекламы на сайте, в средствах массовой информации;
  35. Организация выставочных стендов и изготовление образцов продук­ции, дающее клиенту полное понимание об изделии фирмы;
  36. Сохранение в готовом виде рекламной продукции и быстрое предос­тавление её клиентам и отделению по СО;
  37. Приемка заказа; калькуляция стоимости заказа;
  38. Подготовка заявки на заказные материалы;
  39. Функции ПТО;
  40. Обеспечение юридическими документами функционирование фирмы;
  41. Непосредственный контроль деятельности проверяющих комиссий;
  42. Обеспечение бухгалтерии законодательными документами по налого­обложению;
  43. Ведение арбитражных процедур;
  44. Приём и выдача наличных денег;
  45. Регистрация заказов;
  46. Проверка правильности цены на реализуемые материалы и изделия;
  47. Сводка денежных сборов для финансового планирования (ФП);
  48. Контроль за сбором денежных средств по основным заказам и допла­там;
  49. Регистрация и учет должников внутри фирмы и сбор с них денег;
  50. Разработка оптимальных транспортных и технологических потоков (логистика);
  51. Доставка материалов и оборудования производственным цехам;
  52. Выполнение подготовительных работ при монтаже и строительстве;
  53. Доставка готовых изделий клиентам;
  54. Транспортные услуги;
  55. Планирование и проведение технического обслуживания оборудования и автомашин;
  56. Инспектирование вопросов по технике безопасности;
  57. Обеспечение выполнения норм противопожарной безопасности;
  58. Обеспечение выполнения охраны труда и санитарных норм;
  59. Ответственный за исправное состояние подъемных механизмов;
  60. Исследование рынка поставок;
  61. Ведение файла поставщиков;
  62. Заказ материалов и инструмента;
  63. Заявки транспортному цеху;
  64. Контроль за поставкой материалов и доставкой материалов и доставкой изделий заказчику;
  65. Обеспечение приемки, хранения и отгрузки;
  66. Качественное ведение отчетности по поступлению и выдаче материа­лов и инструмента;
  67. Ведение карточек по движению материалов;
  68. Изучение чертежей;
  69. Заявки на материалы и инструмент;
  70. Доставка и учет материала и инструмента;
  71. Распределение работы;
  72. Контроль за качеством изделий бригады;
  73. Сдача готовой продукции на склад;
  74. Обучение учеников;
  75. Планирование и прогнозирование развития цеха;
  76. Обеспечение работоспособности оборудования;
  77. Заявки на изделия, материалы и инструмент;
  78. Распределение работы между прорабами;
  79. Приемка работы (закрытие нарядов);
  80. Сдача готовой продукции заказчику;
  81. Обеспечивает безукоризненный внешний вид фирмы;
  82. Делает с хорошей стороны широко известной фирму и её изделия;
  83. Изучение чертежей и схем, разбивка;
  84. Анализ наряда;
  85. Заявки на изделия, материалы и инструмент;
  86. Организация работ;
  87. Распределение работы между бригадами;
  88. Приемка работы, составление актов, технадзор;
  89. Сдача готовой продукции заказчику;
  90. Обучение учеников;
  91. Готовит рекомендации по улучшению качества изделий;
  92. Формирует подборки для обучения сотрудников организационной по­литике и технологиям;
  93. Создает рабочие точки за пределами фирмы;
  94. Добивается их эффективности;
  95. Привлекает новых клиентов;
  96. Изучение чертежей;
  97. Анализ наряда;
  98. Заявки на материалы и инструмент;
  99. Распределение работы между бригадами;
  100. Приемка работы (закрытие нарядов);
  101. Сдача готовой продукции на склад;
  102. Составление графика техобслуживания оборудования;
  103. Фиксирует успехи фирмы;
  104. Собирает отзывы о деятельности фирмы;
  105. Делает известными результаты деятельности фирмы.
  106. Продажи изделий, строительных, монтажных и транспортных услуг;
  107. Ведение Центрального Файла покупателей;
  108. Поддержание связи с фирмами, магазинами и клиентами, предлагая но­вые изделия, услуги и пр.

**

Рис. 1. Организационная структура фирмы «Х»

* 1. **Вопросы для контроля знаний:**

1. Какие функции выделил впервые А. Файоль?
2. Какие функции управления относят к общим?
3. Какие функции управления являются специфическими?
4. Чем линейные связи отличаются от функциональных?
5. Что такое вертикальные и горизонтальные связи организации?

**Тема 5. Мотивация как функция управления**

**5.1. Пояснения и методические указания**

*Цели и задачи:*

1. Сформировать представление о функции мотивации, особенностях ее использования на предприятии
2. Сформировать умение выявлять потребности человека для использования их в целях мотивации.
3. Нацелить студента на применение ситуационного подхода для повышения эффективности мотивации на предприятии

*Формируемые компетенции*

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством,

потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

При планировании и организации работы руко­водитель прежде всего определяет, что конкрет­но должна сделать организация, как и кто должен это выполнить. Правильный выбор позволяет ру­ководителю координировать усилия многих людей и воплощать в жизнь их потенциальные возможно­сти. Осуществляя этот процесс, руководители ис­пользуют принципы мотивации.*Мотивация* - это процесс побуждения людей к деловой активности для достижения личных целей, а также целей орга­низации.

К первоначальным и самым простым концепциям мотивации относятся политика«кнута и пряника»**,** а также попытки использовать в управлении методы психологии.

Задолго до того, как слово «мотивация» вошло в оби­ход, было известно, что можно намеренно воздей­ствовать на людей для достижения целей организа­ции. В истории можно найти множество примеров, в которых короли держат награду перед глазами ге­роя. Однако сокровища предлагались немногим избранникам, просто рассматривался тот факт, что люди будут благодарны за всё, что позволило бы им выжить.

Подобное положение вещей наблюдалось в стра­нах Запада в XIX в. Там работники заполняли города и выпрашивали милостыню или работали по 14 ча­сов в сутки за плату, которой едва хватало, чтобы выжить.

Возникшая примерно в 1910 г. «школа научного управления» не облегчила жизни трудящихся, не­смотря на сопутствующие достижения в технологии. Однако *Тейлор* и его современники осознавали всю бессмысленность ничтожных заработков голодных, истощенных людей. В результате была разработана теория о «достаточной дневной выработке», которая легла в основу мотивации по типу «кнута и пряни­ка», предложив доплачивать тем, кто производил больше продукции. Произошло увеличение произ­водительности труда в сочетании с более эффектив­ным применением специализации.

Жизнь обычных людей постепенно начала улуч­шаться, так как стали использоваться достижения технологии и специализация труда. Чем больше она улучшалась, тем очевиднее проявилась необходи­мость в разработке новых способов мотивации, в ре­зультате специалисты в области управления начали поиск новых решений проблем мотивации в психо­логическом аспекте.

Попытки применения в управлении психологи­ческих мотивов начались с появления работ *Эл­тона Мэйо.* Это был человек с академическим об­разованием своего времени, который понимал сущность научного управления, подготовки в обла­сти психологии. Э. Мэйо определил, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в из­менении условий труда, а не в увеличении воз­награждения за него. Ему принадлежит идея увеличе­ния перерывов между работой, результаты чего проявились незамедлительно.

Данный эксперимент подтвердил мнениеЭ. Мэйоо том, что руководителям важно принимать во вни­мание психологию своих работников. Он пришел к выводу, что «до сих пор в социальных исследова­ниях промышленности остается недостаточно осоз­нанным то, что такие маленькие нелогичности в созна­нии "среднего нормального" человека накапливаются в его действиях. Возможно, они и не приведут к "сры­ву" в нем самом, но обусловят "срыв" его трудовой деятельности».

Продолжателями идей Маслоу являются многие другие исследователи, такие как Герцберг, Мак Клелланд, Альдерфер, Оучи и т.д.

Для того чтобы менеджеру принять удачное решение, необходимо сделать правильный анализ ситуации и помнить основные характеристики содержательных теорий мотивации, их ключевые пункты.

*Маслоу:* мотивация включает в себя удовлетворение потребностей в иерархическом порядке.

*Герцберг:* некоторые факторы работы по своей сути способны вызывать внутреннее удовлетворение и мотивировать индивидов.

Внешние условия в контексте работы:

* Вознаграждение (зарплата);
* Гарантии рабочего места;
* Условия труда;
* Статус;
* Деятельность компании;
* Качество руководства;
* Качество взаимоотношений с коллегами, начальниками, подчиненными.

Внутренние условия, связанные с самим содержанием трудового процесса:

* Достижение;
* Признание;
* Ответственность;
* Продвижение по службе;
* Собственно работа, ее сложность, творческий потенциал;
* Возможность роста.

*Мак Клелланд:* стимулы приобретаются из окружающей индивида культуры (потребность в достижении, потребность во власти, потребность в признании).

*Альдерфер:* в дополнение к прогрессивному процессу удовлетворения потребностей, предложенному Маслоу, действует регрессивный процесс, связанный с разочарованием (неудовлетворением потребностей), а также для человека важны: рост (личный творческий или производственный вклад индивида), родственность (значимые общественные и межличностные отношения), существование (еда, воздух, вода, зарплата, условия работы).

## 5.2 Практические задания

**Задание 1**

Сначала в течение 10-15 минут проделайте данное упражнение индивидуально, а затем в течение 20-30 минут обсудите в подгруппе и достиг­нете консенсуса. После этого в течение 15-20 минут обсудите и сформулируйте общую позицию в группе по данному упражнению.

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

* Вас лично в учебной деятельности;
* Квалифицированного рабочего;
* Служащего в конторе;
* Профессионала (врача, юриста, преподавателя);
* Неквалифицированного работника;

**Задание 2**

На основе ознакомления с теориями мотивации проанализируйте ситуацию, в которую попала Александра Николаевна, начальник проектного от дела в большой строительной компании. Она отвечает за разработку проектов, адекватных требованиям заказчиков, за контроль затрат и развитие своих подчиненных. Ей подчиняются 20 мужчин и 8 женщин. Все они - выпускники колледжа и имеют, по крайней мере, 8 лет производственного стажа. У Александры Николаевны есть диплом инженера, но она всего 3 года работает по специальности.

Основная проблема Александры – отсутствие уважения и поддержки со стороны подчиненных. Александра сейчас обдумывает возможные действия, которые побудили бы ее подчиненных оказывать ей большее уважение и своевременно откликаться на ее требования и распоряжения.

Вам необходимо разработать мотивационный план (с использованием мотивационного пакета кампании) для Александры Николаевны. При разработке плана необходимо использовать принципы содержательных теорий мотивации. После этого вы должны представить выработанный план на обсуждение.

Мотивационный пакет компании включает в себя:

* Выполнение требований КЗоТа (здесь мы имеем в виду оплачиваемые больничные, оплачиваемый отпуск 24 дня, оплачиваемые сессии, нормальный уход в декрет, полную выплату в соцстах - т.н. "белая зарплата").
* Оплачиваемые обеды в офисе
* Оплачиваемый проездной и спецодежда
* Курс адаптации и обучения для неопытного сотрудника, для опытного- стажировка
* Развитая корпоративная культура (участие в праздниках, возможность получить какие-то подарки).
* Безлимитный мобильный телефон
* Оплату обучения за счет компании
* Беспроцентный кредит на приобретение крупной техники или ремонт
* Медицинское страхование
* Оплата посещения спортивного клуба (бассейн, тренажеры, фитнесс, сауна)
* Выплаты и подарки за лояльность во время корпоративных праздников.

**5.3. Вопросы для контроля знаний**

1. Что такое мотивация?
2. Как понятие потребность связано с мотивацией?
3. В рамках каких школ менеджмента сформировались теории мотивации?
4. Какие теории мотивации вам известны?
5. Сформулируйте основные принципы мотивации?
6. Как стиль управление влияет на процесс мотивации сотрудников?

**Тема 6. Сущность и система стратегического управления**

## 6.1.Пояснения и методические указания

*Цели и задачи*

1. теоретическое изучение и апробация основ стратегического планирования
2. формирование навыков анализа внутренней и внешней среды организации
3. формирование навыков самостоятельной разработки стратегии предприятий с учетом
4. конкурентного положения организации и ее подразделений

*Формируемые компетенции*

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к нейустойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности

В общем смысле стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций в долгосрочной перспективе, осуществление миссии организации и достижение поставленных целей.

Термин «стратегический менеджмент» был введен в обиход на стыке 60—70-х годов для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и стратегическим управлением, осуществляемым на высшем уровне.

Стратегический менеджмент ориентирует деятельность организации на достижение долгосрочных целей и осуществляет ее гибкое регулирование с учетом изменений в окружающей среде и внутренних возможностей самой организации. Стратегический менеджмент не дает подробного представления о будущем, а только определяет ключевые моменты будущей деятельности конкретной организации.

Объектами стратегического менеджмента являются: организации, стратегические хозяйственные подразделения, функциональные зоны организации.

Процесс стратегического менеджмента включает в себя следующие взаимосвязанные этапы: формирование стратегического видения и миссии организации, анализ внутренней и внешней среды организации, определение целей и задач, разработка стратегии достижения целей на основе анализа альтернативных стратегий, разработка и реализация стратегического плана, оценка уровня реализации стратегии и предложение корректирующих воздействий.

Важную роль играет стратегический анализ, который позволяет определить, соответствуют ли поставленные цели структуре и возможностям организации, а также насколько благоприятными для выполнения миссии являются внешние факторы (рыночные, политические, административные, социально-культурные, технологические, природно-географические и пр.).

Установив реальные возможности организации и условия бизнеса, необходимо окончательно сформулировать миссию, а на ее основе конкретные цели и задачи деятельности организации. Цели принято выделять стратегические и финансовые.

Стратегические цели направлены на повышение конкурентоспособности организации. Они устанавливаются, как правило, на долгосрочный период и ориентированы на достижение эффекта в достаточно отдаленном будущем (например, увеличение доли рынка, улучшение качества продукции, достижение более низких издержек по отношению к основным конкурентам, закрепление лидерства на рынке технологий и др.).

Финансовые цели отражают насущные потребности фирмы для обеспечения ее нормальной работы и получения максимальных результатов. Как правило, устанавливаются на более короткие сроки, по сравнению со стратегическими, и должны более быстро реагировать на изменения в отрасли, на рынке или в самой фирме. Примерами финансовых целей могут быть: повышение уровня прибыли, рост курса акций, возрастание потоков наличности и др.

С учетом поставленных целей необходимо провести анализ альтернативных способов их достижения и выработать оптимальную стратегию. Документально она отражается в стратегическом плане организации, который представляет собой набор конкретных действий и решений, направленных на реализацию стратегии, исходя из состояния внешней среды и наличия ресурсов.

Стратегический план является центральным элементом в системе стратегического управления. В процессе деятельности организации анализируются полученные результаты и сопоставляются с поставленными в плане целями и задачами. В случае отклонения руководству необходимо предпринять соответствующие действия.

В крупных компаниях стратегическое планирование может осуществляться на нескольких уровнях. В частности, выделяют корпоративную стратегию, стратегию бизнеса, функциональную и оперативную стратегии.

Сущность корпоративной стратегии заключается в том, что она утверждает свои деловые принципы в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности предприятий из различных сфер, в которые компания осуществила диверсификацию.

Стратегия бизнеса состоит из ряда подходов и направлений, разрабатываемых руководством с целью достижения наилучших показателей работы в одной конкретной сфере деятельности.

Функциональная стратегия определяет, как управлять ключевыми функциональными областями бизнеса (исследовательские подразделения, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры). Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

Оперативные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (предприятиями или производственными участками, торговыми участками, распределительными центрами и т.д.), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, техническое обслуживание, транспортировка, рекламные кампании).

Успешная реализация стратегии организации возможна только при условии сохранения и развития ее основных конкурентных преимуществ. Среди таковых могут рассматриваться наличие торговой марки и репутации, низкие цены, эксклюзивные технологии и пр. С целью сохранения конкурентных преимуществ разрабатывается конкурентная стратегия организации, которая должна быть неотъемлемой частью стратегического планирования.

В зависимости от характера деятельности организации и ее конкурентных преимуществ можно предложить три базовых конкурентных стратегии: стратегия лидерства по издержкам, стратегия широкой дифференциации, сфокусированные стратегии низких издержек или дифференциации.

Стратегия лидерства по издержкам направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара (услуг) и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. При этом фирмы, использующие эту стратегию, могут продавать продукцию по более низким ценам и завоевать большую долю рынка или извлекать дополнительную прибыль от продажи товаров по рыночным ценам, Преимущество по издержкам приносит доход до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого свой объем продаж. Но в погоне за низкими издержками важно не подвергнуться риску создания такого дешевого товара, который вызовет недоверие покупателя.

Стратегия лидерства по издержкам эффективна в условиях, когда спрос эластичен по цене, все фирмы отрасли производят стандартную продукцию широкого потребления (поэтому место на рынке определяется успехом в ценовой политике), различия в товарных марках мало значимы для покупателей и большинство покупателей имеют общие покупательские требования к продукту.

Риски стратегии достижения лидерства но издержкам могут быть связаны с запоздалым обновлением продукции, появлением у конкурентов новых технологий, способствующих снижению издержек, имитацией конкурентами методов работы лидера по издержкам.

Сущность стратегии дифференциации состоит в способности фирмы обеспечить уникальность и более высокую ценность товара (услуги) для покупателя по сравнению с конкурентами. Дифференциация может заключаться в увеличении ассортимента исходного типа товаров, которые будут ориентированны на разные группы потребителей, предоставлении широкого спектра услуг и т.д.

Стратегия дифференциации продукции (услуг) может быть успешна, когда продукция имеет много отличительных характеристик, которые выделяются и ценятся потребителями, в отрасли преобладает неценовая конкуренция и существует большая группа покупателей, которая считает выделенные характеристики ценными для себя и готова заплатить за них повышенную цену, а подход компании к дифференциации не может быть легко скопирован и без привлечения больших затрат применен конкурентами.

Риски стратегии дифференциации реализуются, если издержки по проведению дифференциации не покрываются за счет увеличения цены на обновленный и измененный товар (услуги), фирма не знает, что для покупателя является ценным в товаре и игнорирует необходимость доведения до покупателей информации о ценности продукции.

В отличие от стратегий лидерства по издержкам и дифференциации сфокусированные стратегии ориентированы на узкую часть рынка (рыночную нишу или целевой сегмент).

Ниша рынка или целевой сегмент - может быть определена исходя из географической уникальности, специальных требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для участников данной ниши.

Стратегия фокусирования может быть выгодной, если требования покупателей к конкретному товару различны (потребность покупателей в одежде различных размеров), у фирмы нет возможностей работать на более широком сегменте или рынке в целом, а также если фирма может защитить себя от конкурентов благодаря благожелательности клиентов и своим незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

В последнее время появились «гибридные» стратегии, позволяющие компании сочетать конкурентные преимущества как от низких затрат, так и от дифференциации (выпуск продукции среднего качества по цене ниже средней, либо продукции высокого качества по средней цене).

Успешность стратегического менеджмента определяется тем, насколько эффективно реализуется стратегия развития организации. Данная оценка может проводится с позиций качественного (полнота, внутренняя согласованность, обоснованность стратегии, ее соответствие ситуации) и количественного (стратегические и финансовые результаты деятельности) подходов. Чем сильнее стратегическое и финансовое положение компании, тем более вероятно, что ее стратегия хорошо продумана и четко реализуется.

Наиболее типичными показателями эффективности, оценивающими стратегическое и финансовое положения компании, являются: изменение объема продаж, изменение доли рынка в целом по отрасли, изменение прибыли по сравнению с конкурентами, изменения уровня дохода по акциям, уровень издержек по сравнению с конкурентами и т.д.

Существуют различные методы стратегического анализа. Одним из наиболее популярных является SWOT-анализ (аббревиатура по первым буквам английских слов - сила, слабость, возможность, угроза).

Кроме SWOT-анализа могут использовать другие методы оценки стратегий. Среди них можно выделить SPACE-, PEST- и SNW-анализ.

## 6.2. Практические задания

**Задание 1.**

1. Самостоятельно ознакомиться с теоретическим материалом и правила проведения SWOT-анализа,
2. Провести анализ предложенной организации и заполнить матрицу SWOT-анализа,

*Ход работы:*

1. Изучите внимательно методические рекомендации к выполнению практической работы, ответьте устно на контрольные вопросы для допуска к занятию,
2. Выявите сильные и слабые стороны организации, угрозы и возможности (в соответствии с вариантом), используя предложенные правила (по 4-5 пунктов),
3. Заполните таблицу SWOT-анализа,
4. Оцените эти силы. Определите две наиболее мощные продвигающие силы и две противодействующие силы. Выпишите их ниже таблицы отдельно,
5. Проведите ранжирование (по степени важности) сил, возможностей, слабых и сильных сторон (самые важные 1 балл),
6. Ответьте письменно на контрольные вопросы,

*Ключевые факторы анализа:*

* Менеджемент. Оценивается потенциал сотрудников компании высшего и среднего уровня, их квалификация, мотивация, лояльность.
* Маркетинг, включая анализ коммуникационной программы (реклама, личные продажи, PR), сравнение рекламной активности с конкурентами, эффективность собственных маркетинговых усилий;
* Персонал, особенно работа торгового персонала, уровень квалификации и заинтересованности, соответствие мотивационных программ целям и задачам организации, а также анализ контактов, новых потребителей, стоимости содержания торгового персонала;
* Анализ системы сбыта компании, потребностей и запросов торговых партнеров, распределения объемов продаж по членам сети дистрибьютеров, типам посредников (опт, розница), аудит дистрибьюторов, выделение приоритетных дилеров и т.д;
* Анализ продуктового портфеля. Оцениваются текущие и ожидаемые объемы продаж, доля рынка, прибыльность по каждому из продуктов или продуктовой группе, качество, имидж марки;
* Анализируются приоритетные конкуренты, их доля рынка, возможные преимущества по издержкам, цене, имидж их товаров, их конкурентное поведение текущее и возможное, их основные слабости;
* Наличие устойчивого конкурентного преимущества, например, ресурсной базы, недоступной ближайшим конкурентам или патентованных технологий;
* Анализ ценовой политики, ценовая эластичность спроса, возможные максимально приемлемые цены для товаров компании, сравнение с ценами конкурентов, политика скидок и других программ стимулирования сбыта.

Таблица 9. - Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование | Подробное описание | Бальная оценка важности |  |
|  | Сильные стороны | | | |
| 1 | высокая компетентность и квалификация персонала | Наличие специалистов с уникальными компетенциями (создают инновационные продукты) | 5 |  |
|  | Слабые стороны | | | |
|  |  |  |  |  |
|  | Возможности | | | |
|  |  |  |  |  |
|  | Угрозы | | | |
|  |  |  |  |  |

*Варианты задания:*

Провести анализ сильных и слабых сторон коммерческого банка,

1. Провести анализ сильных и слабых сторон автомобильного салона,
2. Провести анализ сильных и слабых сторон агентства недвижимости,
3. Провести анализ сильных и слабых сторон туристической фирмы,
4. Провести анализ сильных и слабых сторон юридического бюро,
5. Провести анализ сильных и слабых сторон гостиницы,
6. Провести анализ сильных и слабых сторон мелкого швейного предприятия по ремонту одежды,
7. Провести анализ сильных и слабых сторон досугового центра для молодежи,

**Задание 2**

**Пример решения задачи**

Построить «матрицу Бостонской консультационной группы» (матрица БКГ). Для построения матрицы БКГ необходимо на основании исходных данных по предприятию рассчитать относительную долю ранка СХП (стратегических хозяйственных подразделений):



а также, для представления доли СХП на окружности, диаметр которой пропорционален емкости рынка, необходимо рассчитать долю рынка СХП:



Исходные данные первого варианта и результаты вычислений представлены в таблице 12:

Таблица 10 - Исходные данные и расчеты для построения матрицы БКГ.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  СХП | Объем продаж организации, тыс.ед. | Объем продаж ведущего конкурента, тыс.ед. | Емкость (размер) рынка, тыс.ед. | Темп роста рынка, % | Относительная доля рынка СХП | Доля рынка СХП, % |
| 1 | 280 | 785 | 5000 | 113,2 | 0,36 | 5,60% |
| 2 | 740 | 2590 | 5800 | 85 | 0,29 | 12,76% |
| 3 | 210 | 175 | 2600 | 109,8 | 1,20 | 8,08% |
| 4 | 1128 | 1280 | 4900 | 105,2 | 0,88 | 23,02% |
| 5 | 1593 | 595 | 6100 | 105 | 2,68 | 26,11% |

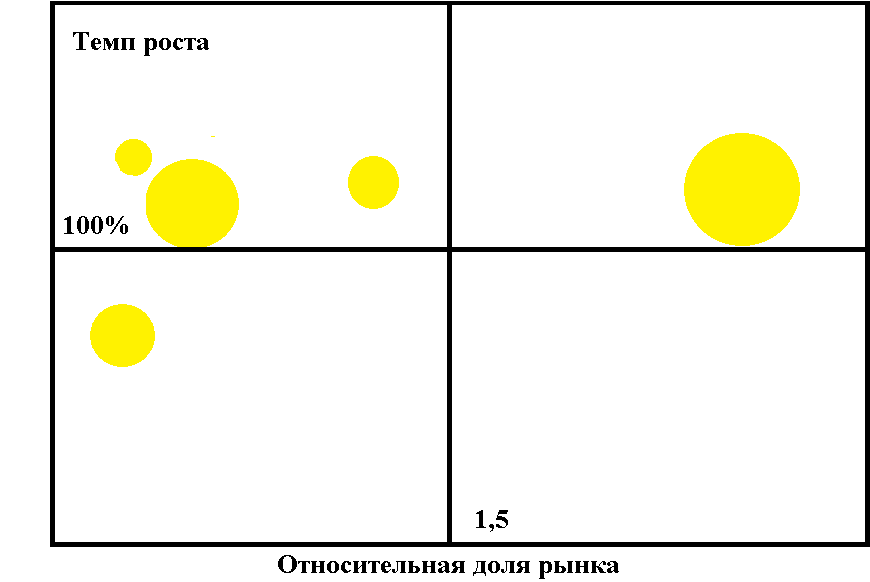


Рис. 2. Матрица БКГ

**Задача для самостоятельного решения**

Построить «матрицу Бостонской консультационной группы». Для построения матрицы БКГ необходимо заполнить пустые графы таблицы 11

Таблица 11. – Расчетная таблица

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  СХП | Объем продаж организации, тыс.ед. | Объем продаж ведущего конкурента, тыс.ед. | Емкость (размер) рынка, тыс.ед. | Темп роста рынка, % | Относительная доля рынка СХП | Доля рынка СХП, % |
| 1 | 120 | 580 | 5200 | 125 |  |  |
| 2 | 570 | 2060 | 5500 | 80 |  |  |
| 3 | 210 | 170 | 1600 | 150 |  |  |
| 4 | 1280 | 1200 | 3500 | 105 |  |  |
| 5 | 1600 | 1550 | 5100 | 130 |  |  |

## 6.3.Вопросы для контроля знаний

1. Для чего необходимо стратегическое управление
2. Каковы этапы разработки стратегии?
3. Какова роль SWOT-анализа в стратегическом управлении
4. Что такое стратегический профиль компании?
5. Какие виды стратегий вам известны?

# 

# Тема 7. Функция планирования на предприятии

## 7.1.Пояснения и методические указания

Цели и задачи

1. Познакомить студентов с теоретическими основами и практическими аспектами планирования
2. Изучить современные способы планирования и организации деятельности при разработке и выпуске продукции;
3. Сформировать практические навыки командной работы в ходе решения сложных задач.

Формируемые компетенции

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

Планирование — это система организационных и эконо­мических мероприятий, направленных на достижение оп­тимальных пропорций в развитии предприятия и эффек­тивное использование его ресурсов. Цель планирования — обеспечить стабильную бесперебойную работу предпри­ятия, сбалансированный и динамический рост экономи­ки, осуществить прогрессивные хозяйственные решения.

Предметом планирования являются ресурсы, которы­ми располагает или может привлечь предприятие: произ­водственные фонды, трудовые ресурсы, инвестиции, ин­формационные ресурсы. Объектом планирования являют­ся предприятия в целом, отдельное производство, цех, участок, бригада, рабочее место.

Планирование предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность дости­жения конкретных целей с учетом возможности наиболее эффективного использования ресурсов каждым производ­ственным звеном предприятия.

Управление планово-экономической деятельностью на предприятии предполагает рассмотрение процесса плани­рования как совокупности следующих этапов:

* разработка общих целей;
* определение конкретных задач на данный период;
* определение путей и средств достижения поставлен­ных целей;
* доведение планов до исполнителей;

контроль за осуществлением плановых заданий и кор­ректировка целей.

Систематизируются принципы, положенные в основу процесса планирования:

* научность, означающая, что планирование базиру­ется на глубоком анализе и обобщении экономических яв­лений и процессов, учете научных достижений;
* непрерывность — взаимосвязь планов среднесрочно­го, текущего и оперативно-календарного планирования, постоянное их обновление;
* сбалансированность — установление и обеспечение производственно-технических и экономических пропорций как условие устойчивого развития;

— эффективность, т.е. выбор такого варианта плана, ко­торый при минимальных затратах ресурсов обеспечивает достижение наиболее высоких конечных результатов.

По своему содержанию различают стратегическое, так­тическое и оперативно-календарное планирование.

Стратегическое планирование ориентировано на долго­срочную перспективу и определяет основные направле­ния развития хозяйствующего субъекта. Оно сосредоточе­но на высшем уровне управления и имеет целью опреде­ления тенденций развития предприятия, выбор наиболее благоприятных условий его деятельности. Главная задача стратегического планирования — выработка стратегии раз­вития, структуры, объемов и направлений капитальных вложений исходя из конечных финансовых и рыночных целей предприятия. Стратегическое планирование в усло­виях рынка нацелено не просто на увеличение объема про­изводства и улучшение качества продукции, а на изуче­ние запросов и потребностей конкретных групп потреби­телей. Отличительной чертой стратегического планирова­ния является его гибкость, обусловленная подвижностью плановых горизонтов, т.е. периодов времени, на которые вырабатывается перспективная политика. Для определения планового горизонта могут применяться различные кри­терии: жизненный цикл продукта, цикл коренного из­менения спроса на выпускаемую продукцию, период време­ни, необходимый для реализации стратегических целей, и т.п.

Тактическое планирование связано с реализацией воз­можностей, заложенных в стратегическом плане. В процес­се тактического планирования составляется план эконо­мического и социального развития предприятия, представ­ляющий комплексную программу производственной, хо­зяйственной и социальной деятельности предприятия на планируемый период. Тактическое планирование, как пра­вило, связано с краткосрочным и среднесрочным.

Среднесрочное планирование осуществляется на период от одного года до пяти лет. Краткосрочное (текущее) пла­нирование охватывает период до одного года. В текущем плане увязываются все направления деятельности пред­приятия и работа всех функциональных подразделений на текущий финансовый год.

Оперативно-календарное планирование является завер­шающим этапом планирования хозяйственной деятельно­сти предприятия. Основная задача оперативного плана — конкретизация показателей тактического плана по отдель­ным направлениям деятельности предприятия и его струк­турных подразделений на полугодие, квартал, месяц.

Методология планирования базируется на широком использовании программно-целевого подхода. Он требует точных формулировок целей организации и их увязки с ресурсами.

Наиболее распространенными методами планирования являются нормативный, балансовый, индексный, мето­ды, основанные на математическом моделировании.

В рыночной экономике основным плановым докумен­том предприятия является бизнес-план. Бизнес-план мо­жет разрабатываться для технико-экономического обосно­вания инвестиционных проектов с целью определения целесообразности капитальных вложений. Бизнес-план может также иметь прогнозный характер на среднесроч­ный период или составляться на один год, а для инвести­ционных проектов — на срок их внедрения.

Крупные организации, как правило, планируют «свер­ху вниз». Планирование осуществляется на высшем уровне управления и носит характер директивы для низовых уров­ней управления. Высшее звено управления определяет цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития организации. На каждой более низкой ступени управления они конкретизируются с учетом возможностей каждого подразделения. При этом выделяются два вида планов:

* 1. в зависимости от содержания деятельности: планы НИР, производства, сбыта, материально-технического снабжения, финансовые планы;
  2. в зависимости от организационной структуры: пла­ны производственного подразделения.

## 7.2.Практические задания

**Задание 1**

*Деловая игра «Открой свое дело»*

*Цель:*подготовка проектов в форме деловой игры при организации предпринимательской деятельности для освоения практических навыков планирования

*Задачи:*

* обобщить и систематизировать полученные знания технологии планирования;
* развивать умение принимать решения при возникновении экономической ситуации;
* воспитывать умение работать командой; быть успешными в жизни; воспитание творческой личности; повышение познавательной активности, нравственное воспитание.

*Продолжительность:* 1 час 30 минут

*Участники:* студенты в количестве 40-50 человек.

*Необходимое помещение:* большая аудитория с наличием передвижных столов и стульев.

*Подготовительная часть:*

1. распределение ролей. Необходимо выбрать:
   * 15 человек, которые будут выступать в роли предпринимателей,
   * 3 человека – инвесторы (банкиры и т.п.),
   * 1 человек – рекламодатель,
   * 2 человека – арендодатели,
   * 1 человек продает производственное оборудование
   * 3 человека будут исполнять роль налоговой инспекции

Оставшиеся обучающиеся становятся потребителями.

1. «инвесторам» необходимо подготовить валюту, которая будет использоваться в ходе игры, в различных номиналах. Сумму также можно заранее проговорить.
2. «арендодателям» необходимо подготовить торговые площади для аренды различные по площади и стоимости.

*Игровая часть:*

*1 часть.*

Учащиеся делятся на группы. В 2-3 группах по 5 чел проводится генерирование идей с использованием метода «мозгового штурма» или метода «случайных ассоциаций». Далее на основе выбранных 3-5 идей разрабатываются бизнес-планы. Предлагается для расчетов выбрать методику НО «Муниципальный фонд развития предпринимательства» размещенную на сайте мфпр.абакан.рф. Для составления бизнес-плана необходимо определиться и выбрать систему налогообложения. Для этого группы обращаются за консультацией к налоговой инспекции. Налоговую инспекцию будут представлять 2 человека, вызвавшиеся из числа обучающихся. Они изучаю системы налогообложения и готовятся к проведению консультаций.

*2 часть.*

В проектных группах выбираются представители, которые берут на себя роль предпринимателей. Предприниматели проводят презентацию проекта бизнеса перед инвесторами (на защиту каждого проекта отводится 10-15 минут).

Инвесторам необходимо решить какую сумму они готовы дать предпринимателям на развитие бизнеса. Каждое решение необходимо аргументировать. Время – 10 минут.

После того как предприниматели получили суммы от инвесторов, им необходимо решить какую площадь они снимут в аренду, какое оборудование приобретут и сколько денег потратят на рекламу.

*3 часть.*

У каждого потребителя имеется одна фиксированная сумма, которую они могут потратить на продукцию лишь одного бизнесмена, либо нескольких. Свои деньги тратят также арендодатели, инвесторы и продавцы оборудования.

Далее инвесторам необходимо собрать проценты за кредит, арендодателям за аренду, налоговому инспектору собрать налоги и отчисления. Выигрывает тот предприниматель, кто смог получить максимальную прибыль.

* 1. **Вопросы для контроля знаний**

1. Что такое цикл менеджмента и какова роль планирования в нем
2. Какие виды планов вам известны
3. Как осуществить декомпозицию планов в организации?

# 

# Тема 8. Принятие управленческих решений

## 8.1.Пояснения и методические указания

*Цели и задачи*

* 1. Тренировка навыков аналитического мышления, связанных с системным подходом к повышению эффективности принимаемых решений.
  2. Развитие навыков аргументации предложения и восприятия новой информации при решении сложных проблем управления.
  3. Овладение навыками коллективной работы, тренинг делового общения, ведения дискуссий и принятия решений

*Формируемые компетенции*

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к нейустойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности

По своей сути управленческий процесс представляет собой процесс воздействия субъекта управления на объект управления посредством принятия и реализации управленческого решения. К определению процесса принятия решений в управлении можно выделить два подхода:

— в узком смысле слова под процессом принятия управленческого решения понимают решение задачи выбора;

— в широком смысле слова процесс принятия управленческого решения рассматривают как основной вид управленческого труда, включающий совокупность действий по сбору информации, анализу, постановке целей, формированию и выбору альтернатив, реализации решения.

По своей сути процесс принятия управленческих решений определяется двумя наиболее существенными аспектами: техникой принятия решения и психологией принятия решения. Первый аспект включает в себя научные методы и инструменты, а также технические средства анализа, оценки и реализации решений. Второй аспект учитывает субъективное отношение менеджера к проблеме, взаимоотношения с исполнителями и прочие психологические факторы.

Управленческие решения можно классифицировать по различным признакам. По степени определенности информации выделяют решения, принимаемые в условиях определенности, решения, принимаемые в условиях вероятностной определенности (при известном уровне риска), и решения, принимаемые в условиях неопределенности.

Условия определенности — это условия, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. В условиях определенности обычно принимаются решения частного характера и на близлежащую перспективу. Ситуации с наличием определенности обычно называют детерминистскими. Относительно точно для принятия решений может быть определена информация, касающаяся расходов сырья и материалов, уровня затрат на оплату труда, уровня доходов от срочных вкладов и пр.

Условия риска — это условия когда результаты принятия решения не являются определенными, однако имеется информация о вероятности реализации возможных вариантов. Вероятность может быть определена объективно, если поступит достаточно информации для проведения достоверного прогноза. Источником информации могут быть финансовые, статистические, маркетинговые отчеты и пр. Если организация не обладает достаточной информацией о проблеме, вероятность может быть определена руководителем или группой лиц субъективно на основе опыта и здравого смысла.

Условия неопределенности — условия, в которых невозможно оценить вероятность наступления потенциальных результатов. Данные условия обычно характерны для ситуаций, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно информации.

По количеству лиц, принимающих решения, существуют единоличные и коллективные решения. Как промежуточный тип можно выделить решения, принимаемые по 5 согласованию, и коллегиальные решения (принимаемые совещательным органом, например, советом директоров).

По сроку действия и характеру целей решения могут быть стратегические, направленные на решение перспективных задач (обычно рассчитаны на длительный промежуток времени и касаются коренных проблем в масштабе

всего объекта управления), тактические решения (как правило рассчитаны на срок не более 1-го года и должны обеспечивать реализацию стратегических решений), оперативные решения, связанные с реализацией текущих целей и задач.

Управленческие решения можно классифицировать с позиции соотношения рациональных и психологических аспектов. В частности, выделяют интуитивные решения, решения, основанные на опыте и суждениях, и рациональные решения.

Интуитивные решения — это решения, принятые только на основании ощущения того, что они правильные. Менеджер не занимается сознательным анализом проблемы, оценкой каждой альтернативы, а полагается исключительно на интуицию. Вероятность правильности интуитивных решений невысока. В то же время в условиях недостатка информации или, наоборот, если информации очень много и в ней трудно ориентироваться, интуиция менеджера является важным, а иногда и единственным способом принятия решений.

Решения, основанные на суждениях — это решения, принятые на основе знания и опыта менеджера. Преимущество таких решений состоит в быстроте и дешевизне его принятия, и их качество во многом зависит от квалификации и опыта руководителя. Решения, основанные на суждениях, часто относятся к повторяющимся ситуациям и опираются на здравый смысл и опыт прошлых ситуаций. Однако в новой, нетипичной ситуации трудно опираться на суждение, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором мог быть основан логический выбор. Чрезмерная ориентация руководителей на прошлый опыт направляет принимаемые решения по прежним схемам. Это делает процесс управления консервативным, снижаются шансы выбрать новую перспективную альтернативу. Кроме того, суждения, используемые при принятии решений, могут искажаться мотивами и интересами людей.

Рациональные решения — решения, которые обосновываются с помощью объективного аналитического процесса. На принятие рационального решения влияет не интуиция или прошлый опыт, а обоснованная процедура анализа проблем и оценки альтернатив на основе имеющейся объективной информации.

Процесс разработки и реализации рационального решения схематично представлен на рис. 5. В общем виде эту процедуру можно представить как совокупность следующих этапов:

— сбор информации — выявление сущности проблемы — определение целей — формулировка критериев и ограничений (формирование оценочной системы) — анализ проблемной ситуации - прогнозирование развития ситуации — выработка альтернативных вариантов решения проблемы — оценка (экспериментальная проверка) альтернатив — выбор наиболее оптимальной альтернативы — организация реализации решения — контроль реализации — анализ результатов (обратная связь).

На практике последовательность представленных этапов может быть немного другой, некоторые этапы могут быть объединены.

В процессе разработки управленческого решения в зависимости от уровня сложности проблемной ситуации, полноты информации, уровня управления могут использоваться различные методы. Так, в условиях относительной достаточности количественной информации (структурированные или формализованные проблемы) эффективно могут использоваться математические методы анализа и оптимизации. Для слабо структурированных проблем (отсутствует четкое количественное описание) применяются экспертные методы, элементы теории игр, вероятностное прогнозирование.

Если проблема абсолютно не может быть формализована (проблемы отношений в коллективе, стратегические, долгосрочные задачи и пр.), наиболее приемлемым будет использование методов, основанных на использовании опыта и интеллекта профессионалов. Это могут быть коллективные методы оценки (метод мозгового штурма), различные экспертные методики.

От того, насколько качественно принято и реализовано решение, зависит эффективность деятельности организации. Как показывает практика, среди причин невыполнения решений третью часть составляет низкое качество самих решений и еще одну треть — вина исполнителей. В целом причины, влияющие на качество решений, весьма разнообразны и могут иметь организационный, экономический, психологический характер.

Важным фактором качества управленческого решения является уровень полноты анализа, качества сделанных в результате анализа выводов, используемых методов разработки и реализации решения.

Другим фактором, существенно влияющим на качество решения, является уровень организации управления. Сюда можно отнести объем принимаемых менеджером решений (большой объем затрудняет обеспечение их обоснованности), уровень технологизации и автоматизации процессов подготовки и принятия решения, соблюдение иерархии в принятии решений, наличие процедуры согласования решений с их исполнителями и пр. С точки зрения организации исполнения решения можно выделить четыре основные причины невыполнения решений:

1) решение недостаточно четко сформулировано менеджером;

2) решение ясно сформулировано, однако исполнитель плохо его уяснил;

3) решение хорошо сформулировано и понято, однако исполнитель не обеспечен необходимыми условиями и средствами для его выполнения;

4) решение грамотно сформулировано и хорошо усвоено, имеются все необходимые средства для его выполнения, но у исполнителя нет внутреннего согласия с вариантом решения, предложенного менеджером.

Для того, чтобы управленческие решения позволяли наиболее полно и эффективно достигать поставленных целей, к ним предъявляются определенные требования, важнейшими из которых являются:

1. Целевая направленность, т.е. решение должно быть направлено непосредственно на решение поставленной задачи.

2. Научная обоснованность и объективность решения. Означает, что решение должно быть разработано и выполнено в соответствии с закономерностями развития объекта управления, на основе достоверной информации. При разработке должны учитываться интересы организации, а не менеджера.

3. Решение должно приниматься органом или лицом, имеющим на это полномочия.

4. Своевременность. Означает, что с момента возникновения ситуации до принятия решения в объекте управления не должно произойти изменений, делающих это решение ненужным.

5. Точность, ясность, лаконичность формулировки решения. Формулировка решения должна исключать разночтения, помогать лучше усвоить требования исполнителям.

6. Непротиворечивость и согласованность. Означает, что принимаемые решения не должны противоречить ранее принятым и быть согласованы с ними. Кроме того, согласованы должны быть также решения разных иерархических уровней. Каждое принимаемое решение должно учитывать, что после него будут приниматься решения, которые необходимо будет согласовывать.

7. Адресность. Означает, что для каждого решения должны быть четко определены ответственные за исполнение и сроки исполнения.

8. Экономичность, эффективность, оптимальность. Эти требования предполагают, что наиболее полное достижение поставленной цели должно быть обеспечено при оптимальных затратах ресурсов.

## 8.2. Практические задания

**Задание 1**

На практическом занятии по данной теме предлагается проведение деловой игры,*задачами* которой являются:

* выявление поля наиболее значимых организационных, социальных и экономических проблем предприятия, зат­рудняющих его функционирование и развитие в совре­менных условиях;
* структурирование проблемного поля, то есть установле­ние взаимосвязей между проблемами и построение на этой основе иерархически организованной структуры проблем;
* выявление корневой проблемы, признаком которой выс­тупает наибольшее число взаимосвязей с другими пробле­мами;
* выявление других важных проблем, уступающих по своей значимости лишь корневой проблеме.

В качестве*исходных данных* предлагается сформиро­ванное проблемное поле (список проблем) организации, а также описание организации с проведенными данными SWOT-анализа.

Процедура проведения*деловой игры.*

* 1. Каждому участнику деловой игры предлагается упорядо­чить указанный список проблем, представленный в виде графа, выделив из них 10 наиболее, на их взгляд, важных и сопоставив выделенные проблемы попарно между собой.
  2. Полученные данные на первом этапе обрабатываются, систематизируются, и строится сводная таблица индиви­дуальных оценок проблемного поля организации, макет которой представлен в таблице 12.
  3. Участники деловой игры разбиваются на группы (по 5 — 6 чел. в группе). Каждой группе предлагается сгруп­пировать проблемы по блокам, характеризующим ос­новное содержание проблем с формулировкой назва­ния каждого из полученных блоков. Например, можно создать блок с названием «Ухудшение управляемости предприятия вследствие его недостаточной компьюте­ризации». В него можно отнести проблемы под номе­рами 33, 34 из проблемного поля организации. Среди полученных блоков определяется корневой блок, а внутри корневого блока определяется корневая про­блема.
  4. Для избегания (снижения вероятности) ошибки предла­гается проделать дополнительный шаг структурирования. Выделенным на 3-м этапе группам необходимо выявить субкорневые проблемы, то есть корневые проблемы во всех сформированных блоках.

Следующим шагом являет­ся поиск взаимосвязей между субкорневыми проблема­ми. Результатом этого шага становится вновь выявление корневой проблемы.

Таблица 12. - Сводная таблица индивидуальных оценок проблемного поля организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Порядковый номер про­блемы | Количество участников, выбравших проблему в качестве | | | |
| корневой | узловой | результирующей | независимой |
| 11 | х |  |  |  |

*Исходные данные*

*Проблемное поле организации*

* + 1. План цеха пишут «с потолка», когда изделия еще не отра­ботаны и нет конструкторской документации.
    2. Не используются возможности повышения эффективно­сти работы предприятия за счет создания структур мало­го предпринимательства (переработка отходов, дополни­тельная переработка древесины или пошив изделий).
    3. Нет перспективного плана развития предприятия, оно живет одним днем.
    4. Отсутствует единая политика предприятия в области оп­латы труда.
    5. Неоперативная работа ремонтников тормозит работу предприятия.
    6. Сборочные цеха предприятия работают неритмично: 80 % продукции собирается в последнюю декаду месяца.
    7. Ликвидация отдела маркетинга и создание ряда отделов по реализации продукции отодвинули на второй план иссле­дование рынка.
    8. Бухгалтерия, финансовое бюро, отделы реализации и вза­иморасчетов выполняют одну общую для них задачу по привнесению денежных средств на предприятие, но не объединены общим руководством.
    9. Слабым звеном является работа транспорта предприятия: количество автоперевозок возросло, а транспортных еди­ниц недостаточно, и они изношены.
    10. Из-за частых замен материалов снижается технологичес­кая дисциплина, работа идет «рывками».
    11. Слабой стороной завода является отсутствие управлен­ческой команды.
    12. Реактивный стиль управления и бессистемное решение проблем не дает нужного результата.
    13. В управлении предприятием неодобрительно восприни­маются критические замечания, в том числе вытекающие из результатов анализа; это болезненно отражается на постановке учета.
    14. Ситуация, в которой экономисты цехов находятся не на подчинении планового отдела, затрудняет проведение оперативного анализа экономической обстановки на предприятии.
    15. Отсутствие мощного конструкторского бюро, экспери­ментального участка и испытательной лаборатории по­зволяет конкурентам «опережать» предприятие и создает угрозу вытеснения его с рынка.
    16. Не используются возможности предприятия в части при­обретения динамной стали по льготной очереди, предус­мотренной решением Правительства РФ, под которое по­падает предприятие.
    17. Нерационально используются мощности инструменталь­ного цеха в части изготовления деталей для серийного производства, что снижает обеспеченность цехов необ­ходимым инструментом и оснасткой.
    18. Имеют место конфликты с местной (районной) властью.
    19. Нередки случаи, когда отдельные структурные подразде­ления отстаивают свои узкие интересы, нанося ущерб ин­тересам предприятия (департаментализация).
    20. Работа инструментального цеха не удовлетворяет потреб­ности предприятия в условиях частого изменения номенк­латуры изделий.
    21. Работники предприятия, являющиеся акционерами, не ощущают себя собственниками. Интерес к собраниям ак­ционеров потерян.
    22. Квалификация рабочих механических цехов с каждым годом снижается.
    23. Отсутствует возможность изучать и перенимать передо­вой опыт в командировках на родственные предприятия.
    24. Изменение демографической ситуации в районе в сторо­ну ухудшения создает угрозу развитию завода.
    25. Не хватает кадров по ряду важных специальностей, и предприятие не может обеспечить условия, необходимые для специалистов, привлекаемых со стороны.
    26. Имеет место общая нехватка кадров (с учетом возможно­го роста объемов производства на 10 — 20 %), особенно квалифицированных.
    27. В соседнем районном центре имеется избыточная рабо­чая сила, однако транспортные проблемы не дают воз­можности ее использовать.
    28. Уровень квалификации мастеров низок, в частности ввиду прекращения работы ранее существовавших школ мастеров.
    29. В системе подготовки кадров преобладает обучение на рабочем месте и самообразование, что постепенно приво­дит к снижению среднего уровня квалификации.
    30. Мотивация работников предприятия существенно ослаб­лена за счет того, что доход от личных хозяйств соизме­рим с доходом от труда на предприятии.
    31. На предприятии негативно сказывается сезонный фак­тор, причем не только в части сезонных колебаний спро­са, но и ввиду значительного развития индивидуальных подсобных хозяйств работников.
    32. Обостряется проблема мастера; часто заработная плата мастеров значительно ниже среднего уровня заработной платы подчиненных им рабочих.
    33. Отсутствует система компьютерного учета при огромной номенклатуре деталей и материалов, что усугубляет про­блемы ритмичной работы.
    34. Проблемы освоения программного обеспечения ЭВМ сдерживают их использование и ведут к непониманию того, что допол­нительная информация, полученная с помощью ЭВМ, требует дополнительной численности специалистов. Квалифицирован­ные программисты покидают предприятие.
    35. Стремление производителей материалов продавать их за границу ведет к росту цен и дефициту на внутреннем рын­ке.
    36. Потеряны рынки сбыта за рубежом, глубокой проработ­ки рынка нет. Отдельная информация о потребности ино­странных фирм в замене морально устаревшей продук­ции предприятия не позволяет принимать обоснованных решений.
    37. Возможности технологической подготовки производства не используются для выхода на внешний рынок.
    38. Не налажены постоянные связи с поставщиками.
    39. Оборудование в цехах значительно изношено.
    40. «Раздули» номенклатуру, что ведет к дополнительным из­держкам и требует дополнительного штата конструкто­ров и технологов.
    41. Отвлечение денежных средств на социальные программы снижает оборачиваемость оборотных средств, что ослабляет по­зиции предприятия.
    42. Требования постав­щиков по предоплате замедляют скорость оборота обо­ротных средств, затрудняют учет, увеличивают трансакционные издержки и увеличивают затраты на налоги.
    43. Недостаток оборотных средств не позволяет предприятию работать на полную мощность, а система действий по уско­рению оборачиваемости оборотных средств не разработана.
    44. Интеграционные связи завода нарушились. Самообеспе­чение предприятия всем необходимым увеличивает себес­тоимость изготовления изделий.
    45. Низок уровень экономического анализа, проводимого на предприятии.
    46. Уровень эффективности функционирования предприя­тия становится более низким, чем на аналогичных пред­приятиях.
    47. Предприятие остро нуждается в инвестициях, но суще­ствует опасность вмешательства сторонних инвесторов в процесс управления предприятием.
    48. Плохо поставлена работа по экономии материалов. Име­ют место хищения, бесхозяйственность.
    49. Предприятие несет большие потери из-за высокого уров­ня отходов.
    50. На предприятии не уделяется должного внимания стиму­лирующей роли заработной платы.
    51. Не определены приоритеты в показателях премирования и использования премиального фонда в целом; премия рассматривается как постоянная составляющая заработ­ной платы.
    52. Премирование за освоение новой техники не распростра­няется на участвующие в освоении производственные подразделения.
    53. Низкий уровень оплаты труда не позволяет дифференци­ровать ее с целью усиления трудовой мотивации.
    54. Резко ухудшается качество поставляемых материалов, в частности чугунных и алюминиевых чушек.
    55. Несовершенство системы оперативного планирования приводит либо к дефициту, либо к омертвлению отдель­ных позиций материалов и комплектующих.
    56. Отсутствует система контроля за расходом материалов.
    57. Уровень качества продукции по субъективным и объек­тивным причинам низок, что не позволяет предприятию занимать устойчивые позиции на внутреннем и внешнем рынках.
    58. Новые условия работы предприятия требуют резкого по­вышения квалификации специалистов в области матери­ально-технического снабжения.
    59. Отсутствие программы по энергосбережению делает ощутимым для предприятия повышение тарифов на энер­гоносители.

*Описание объекта исследования*

Предприятие А выпускало про­дукцию, предназначенную для целей обороны. В условиях об­щего спада производства оно сумело сохранить устойчивость работы. В настоящее время предприятие выпускает электрона­сосы, электродвигатели, генераторы, а также агрегаты на их основе. Практически вся продукция предприятия потребляет­ся на внутреннем рынке.

В настоящее время персонал предприятия насчитывает ме­нее тысячи человек. В структуре предприятия — 10 цехов (в том числе 5 цехов основного производства), управленческая структу­ра (заводоуправление). Имеются минимально необходимые со­циальные объекты, в том числе база отдыха и профилакторий.

Проведенный SWOT-анализ позволил сформулировать следующие результаты.

*Благоприятные стороны внешней ситуации:*

* + - 1. Рост курса доллара.
      2. Прагматичное правительство.
      3. Поддержка Правительства РФ.
      4. Перспектива подключения к магистральному газопроводу.
      5. Рыночная целина (объемный рынок).
      6. Географическое положение.
      7. Монополия на часть продукции, выпускаемой предприятием.
      8. Бурное развитие компьютерных технологий.

*Неблагоприятные стороны внешней ситуации:*

* + - * 1. Отсутствие политической стабильности.
        2. Рост цен на материалы (инфляционная составляющая).
        3. Неблагоприятная налоговая политика.
        4. Рост конкуренции.
        5. Воровство цветного металла.
        6. Увеличение экспорта сырья и материалов.
        7. Отсутствие стабильной экономической политики прави­тельства.
        8. Отсутствие социальной политики правительства.
        9. Градообразующее состояние предприятия.
        10. Отсутствие в городе учебных заведений, готовящих спе­циалистов.
        11. Отсутствие инфраструктуры для привлечения кадров.
        12. Дороговизна прогрессивного оборудования и технологий.

*Сильные стороны предприятия:*

Широкая номенклатура выпускаемой продукции.

Монополия на часть продукции.

Сравнительно высокое качество продукции.

Завершенный цикл производства.

Стабильность кадров.

Авторитет руководителя.

Надежность и стабильность партнерских отношений.

Опыт оперативной реакции на рыночные сигналы.

Оперативность решения производственных и техничес­ких вопросов.

Наличие высококвалифицированных специалистов.

Способность находить и реализовывать неординарные технические решения.

Запас производственных площадей, позволяющих осваи­вать новые изделия и осуществлять техническое перевоо­ружение предприятия.

Систематическая подготовка кадров за счет предприятия.

Способность проводить изменения в структуре управления.

*Слабые стороны предприятия:*

Низкий уровень мотивации, в том числе ввиду недоста­точно стимулирующей роли оплаты труда.

Отсутствие стратегического планирования.

Нехватка квалифицированных кадров.

Низкий уровень проведения экономического анализа.

Недостаточный уровень маркетинговой работы.

Недостаточность оборотных средств.

Низкий уровень компьютеризации.

Просчеты в организации производства.

Износ оборудования и его нерациональное использование.

Отсутствие слаженной управленческой команды.

Несовершенство организационной структуры.

Несоответствие ассортиментной политики реальному по­тенциалу предприятия.

**Задание 2**

Американские ученые В.Врум и Ф.Йеттон выделяют пять стилей принятия решения.

*Стиль 1. Вы принимаете решение единолично,* без обсужде­ния ситуации с кем бы то ни было. Вы полагаетесь при этом только на собственные знания или информацию, ко­торую можно почерпнуть из документов.

*Стиль 2. Вы собираете информацию, а затем принимаете решение единолично.*В этом случае вы обращаетесь за ин­формацией к одному или нескольким подчиненным, при­чем вы можете не объяснять им, зачем вам нужна эта ин­формация. Вы запрашиваете лишь информацию, а не сове­ты или предложения.

*Стиль 3. Вы консультируетесь с подчиненными в индивиду­альном порядке, а затем принимаете решение единолично.*Вы делитесь проблемой с избранным кругом сотрудников, запрашиваете у них дополнительную информацию и про­сите совета относительно возможного решения проблемы, и все же сами принимаете окончательное решение.

*Стиль 4. Вы консультируетесь со всей группой, а затем все же принимаете решение единолично.* В рамках этого стиля вы собираете группу подчиненных и обсуждаете с ними возможные альтернативы, используя их как консультантов. Вы можете использовать их соображения и варианты, но все же право окончательного решения оставляете за собой.

*Стиль 5. Вы делитесь проблемой с группой и сообща прини­маете решение.* В данном случае вы в полной мере исполь­зуете партисипативный менеджмент. Вы можете сформули­ровать проблему, предоставить группе необходимую инфор­мацию и участвовать в обсуждении наравне с остальными членами группы, но отказываетесь от права принятия окон­чательного решения. При этом вы не только соглашаетесь с принятым группой решением, но и принимаете ответствен­ность за него на себя.

Каковы же принципы, на основе которых выбирается наи­более подходящий к данной ситуации стиль? Ниже описа­ны правила, которыми стоит руководствоваться при выбо­ре стилей.

*Правило1.*Если у менеджера достаточно информации для принятия качественного решения, он должен использовать стиль, который в наибольшей степени экономит время.

*Правило 2.*Если вероятно, что ваши подчиненные имеют личные цели, которые не совпадают с целями организации, не следует рассматривать стиль 5.

*Правило 3.*Если рассматриваемая проблема — одна из тех, для кото­рых нет технически или исторически обоснованного отве­та, и правильное решение будет больше зависеть от лич­ных мнений, чем от твердых фактов, не следует использо­вать стили 1, 2 и 3.

*Правило 4.*Если успех решения зависит от того, насколько ваши под­чиненные будут ему привержены, и если высока вероят­ность, что они отвергнут решение, которое не учитывает их потребности, тогда стили 1 и 2, которые не подразуме­вают изучение мнения подчиненных, целесообразно исклю­чить из рассмотрения.

*Правило 5.*Если для успешной реализации решения необходима при­верженность ему со стороны подчиненных и если между ними возможны разногласия относительно предпочтитель­ного решения, тогда из рассмотрения должны быть исклю­чены стили 1, 2 и 3, которые не дают возможности для взаимодействия подчиненных.

*Правило 6.*Если:

а)ваши подчиненные могут отвергнуть решение, которое прямо не учитывает их чувства и мнения;

б) успех решения зависит от их приверженности этому решению;

в) любое из нескольких альтернативных решений могло бы решить проблему, тогда единственным приемлемым стилем является стиль 5.

*Правило 7.*Если цели и личные потребности подчиненных очень близки целям организации и если подчиненные скорее всего подвергнут сомнению решение, принятое единолично лидером, то можно использовать только стиль 5.

*Критерии выбора стиля принятия решения*

*Стиль 1.* У вас имеется вся необходимая для принятия информация.

*Стиль 2.* Вы ограничены во времени, однако у вас недостаточно информации для принятия решения; она может быть получена от подчиненных.

*Стиль 3.* У вас недостаточно информации, хотя ее нетрудно получит от подчиненных, мнение которых для вас существенно. Групповое обсуждение нецелесообразно, поскольку, по вашей оценке, мнения подчиненных могут сильно расходиться.

*Стиль 4.* Вас не слишком ограничивает временной фактор. У вас недостаточно информа­ции; ее могут предоставить подчиненные, мнение которых существенно. При этом вы знаете, что при наличии сходного опыта вряд ли спектр предложений будет чересчур широким.

*Стиль 5.* У вас не хватает информации. Оптимальное решение может в существенной степе­ни зависеть от позиций отдельных людей. Не исключено, что подчиненные могут отвергнуть навязанное им решение или саботировать его.

Ниже приводятся пять конкретных ситуаций, каждая из которых требует выбора своего стиля принятия решения. Прочитайте конкретные ситуации и выберите тот стиль, который считаете наиболее подходящим для конкретной ситуации, постарайтесь обосновать свой выбор, используя описанные выше критерии.

*Ситуация № 1*

Доставка молочных продуктов

Уже шесть месяцев вы работаете контролером на маршрутах доставки молочных продуктов. У вас в подчинении 15 мужчин и женщин, осуществляющих эту доставку. Вы получили эту долж­ность после того, как ваш предшественник уволился, поскольку было слишком много жалоб относительно маршрутов доставки. Ваши водители на 15 грузовиках обслуживают весь город, а также пригороды.

Поскольку цены на топливо растут, ваш начальник распорядился, чтобы вы пересмотрели маршруты доставки. Существующие маршруты основываются на пространном исследовании, которое проводилось два года назад. Вы были вполне ими удовлетворены и внесли лишь незначительные корректировки — были добавлены новые остановки и отменены старые.

У ваших водителей есть некоторая степень свободы, и иногда они вносят изменения в марш­руты, чтобы оказать услугу клиенту без вашего ведома. Поскольку вы сами водили грузовик в течение 12 лет, то хорошо знаете водителей и уважаете их решения. Они, в свою очередь, уважают вас, и были довольны, когда вы заняли должность контролера.

При любых изменениях нельзя избавиться от остановок, но необходимо сократить километраж. Самые короткие маршруты, которые легко определяет компьютер, не всегда лучшие, поскольку не согласуются с предпочтительным для клиентов временем доставки.

При любых изменениях от водителей будут поступать жалобы. Они не любят изменений. Поскольку они осуществляют доставку по всему городу, их трудно контролировать. Их устраи­вает существующая на сегодня организация дела.

*Ситуация № 2*

Производственные проблемы

Подразделение, которое выполняет такую же работу, что и ваше, столкнулось с нехваткой рабо­чих рук, и ваш начальник распорядился, чтобы вы отправили в это подразделение на два-три дня троих из своих 12 рабочих, чтобы помочь ему справиться с непредвиденной ситуацией.

Работа довольно рутинная и требует только тех навыков, которые уже есть у вашей группы. Можно выбрать любого из ваших рабочих, поскольку они будут работать в другом подразделе­нии завода не меньше и не больше, чем сейчас.

Вы хорошо знаете ваших работников и можете легко выбрать троих из них, кто может выпол­нить задание. Работу вашего собственного подразделения надо будет организовать так, чтобы отсутствие троих рабочих не сказалось на производственных результатах

*Ситуация № 3*

Издательство

Вы — инженер по эксплуатации в издательстве. Один из ваших начальников сказал вам, что, по информации оператора печатных станков, один станок требует ремонта. Поскольку при сокра­щении времени работы печатных станков уменьшается объем печатной продукции, вы немед­ленно занялись решением этой проблемы и получили предварительную информацию из не­скольких компаний по ремонту оборудования, предложивших выполнить работу за несколько дней.

Опыт говорит о том, что одни компании выполняют некоторые виды работ лучше, чем другие. У вас нет уверенности, какая из них лучше всех выполнит именно те ремонтные работы, которые необходимы в данном случае, но некоторые из операторов печатных станков имеют значитель­ный опыт работы с этими компаниями.

*Ситуация № 4*

Сеть магазинов розничной торговли

Вы работает районным менеджером сети магазинов розничной торговли. Интерьер во всех магазинах в вашем районе одинаковый, и расположены они в торговых центрах. В каждом есть свой менеджер, который подчиняется вам. У этих менеджеров одинаковый опыт работы, и среди них царит ничем не нарушаемое согласие относительно вопросов политики компании. Под вашим руководством они установили хорошие отношения друг с другом и неизменно смотрят на вещи по существу одинаково. Одна из разделяемых всеми точек зрения состоит в том, что они считают любую заметную систему безопасности нежелательной, поскольку она отпугивает клиентов и снижает объем продаж.

За последние шесть месяцев потери, связанные с воровством, в большинстве ваших магазинов резко возросли. Поэтому президент компании поручил вам принять меры, направленные на уменьшение числа случаев воровства. От вас не требуют немедленных мер, и вы собираетесь разработать план действий в течение недели.

Пока что вы собрали отчеты об инвентаризации со всех менеджеров магазинов, где была представлена детальная информация относительно потерь, но не содержалось сведений, что было их причиной. Вы также провели совещания с шестью охранными фирмами, каждая из которых предоставила детальное описание конкретных систем безопасности и их цену.

На данный момент вы чувствуете, что лучшее, что вы можете сейчас сделать, это выбрать одну из этих систем и установить ее во всех магазинах района. Однако вы не уверены, какую из этих систем ваши менеджеры смогли бы внедрить быстрее всего и какая из них наилучшим образом согласуется с системой работы ваших магазинов.

*Ситуация № 5*

Ремонтно-монтажная группа

Вы — инспектор, который отвечает за группу специалистов по ремонту сложной электронной техники. Каждый из шести членов вашей команды водит небольшой сервисный грузовичок, на котором ездит на задания. Состав членов вашей команды относительно стабилен уже много лет, и хотя трудовой стаж у сотрудников разный, вы уверены, что каждый из них планирует свою карьеру в рамках компании. Работа хорошо оплачивается, она интересная и способна возбу­дить профессиональный азарт.

За каждым техником закреплена территория, где он отвечает за все виды ремонта и монтажа. Различные задания охватывают как городские, так и сельские территории, и некоторые сотруд­ники для выполнения работ должны ездить на более далекие расстояния.

Те, кто обслуживают городские территории, должны часто тормозить и снова трогаться во время поездок, что не просто для их сервисных автомобилей. Вы знаете модель и год выпуска каждой машины и каждый маршрут. Водители отвечают за обслуживание своей машины и уход за ней.

Время от времени центральный офис предоставляет новый автомобиль, который вы передаете одному из членов вашей команды. Это всегда трудное дело, и часто ваши сотрудники вслух выражают свое недовольство вашим выбором. Вы не уверены, что существует абсолютно спра­ведливый способ принятия решения, кто должен получить новую машину, но вы должны решить, кто же все-таки получит ее прямо сейчас. Очевидно, каждый из водителей хотел бы иметь новую машину, но у вас нет уверенности, кому она нужна или кто ее заслуживает больше всего.

Безразлично, кто получит машину; другие могут сознательно усложнить вашу жизнь, сообщая о реальных или вымышленных механических проблемах с их старыми автомобилями. Это может привести к снижению производительности вашей команды, и при этом вы окажитесь не в состо­янии контролировать ситуацию.

*Ответы:*

*Ситуация 1 — Стиль 4.* Вас не слишком ограничивает временной фактор. У вас недоста­точно информации; ее могут предоставить подчиненные, мнение которых существенно. При этом вы знаете, что при наличии сходного опыта вряд ли спектр предложений будет чересчур широким.

*Ситуация 2 — Стиль 1.* У вас имеется вся необходимая для принятия решения инфор­мация.

*Ситуация 3 — Стиль 2.* Вы ограничены во времени, однако у вас недостаточно инфор­мации для принятия решения; она может быть получена от подчиненных.

*Ситуация 4— Стиль 3.* У вас недостаточно информации, хотя ее нетрудно получить от подчиненных, мнение которых для вас существенно. Групповое обсуждение нецеле­сообразно, поскольку, по вашей оценке, мнения подчиненных могут сильно расходиться.

*Ситуация 5 — Стиль 5.* У вас не хватает информации. Оптимальное решение может в существенной степени зависеть от позиций отдельных людей. Не исключено, что под­чиненные могут отвергнуть навязанное им решение или саботировать его.

**Задание 3**

При рассмотрении экономической эффективности (ЭЭ) методически трудно достоверно определить стоимость прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР, т. е. его рыночную стоимость. Реализованное в виде информации УР непосредственно не выражается в материально-вещественной форме товара, услуги или знаний, а создает для них условия. Положительный экономический эффект от УР - это экономия, отрицательный - убыток. Известны ряд методов для измерения (точнее, оценки) *ЭЭ,* среди которых чаще используется:

* косвенный метод сопоставления различных вариантов;
* по конечным результатам;
* по непосредственным результатам деятельности.

*Косвенный* метод предполагает анализ рыночной стоимости УР и затрат на УР путем анализа вариантов УР для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях. УР до конкретной реализации проходит еще много уровней управления и производства, поэтому необходимо отделить влияние субъективного фактора, тормозящего или ускоряющего данный процесс.

Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости УР использовать рыночную стоимость произведенной продукции. Так, при реализации двух вариантов УР относительную экономическую эффективность для первого решения можно определить из следующего соотношения:

C:\Windows\system32\config\SYSTEM~1\AppData\Local\Temp\FineReader10\media\image1.png(1)

где П1Т - прибыль, полученная за реализацию товара при первом варианте УР;

П2Т - прибыль, полученная за реализацию товара при втором варианте

УР;

З1Т- - затраты на производство товара при первом варианте УР;

З2Т - затраты на производство товара при втором варианте УР. Так, если руководитель своими решениями только поддерживает производство на одном уровне, то экономическая эффективность УР будет

равна нулю, а другие виды эффективности при этом могут быть и значительными, например, организационная, социальная.

*Метод определения по конечным результатам* основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной (статистически обоснованной) части (К):

C:\Windows\system32\config\SYSTEM~1\AppData\Local\Temp\FineReader10\media\image2.png(2)

где П - прибыль полученная от реализации товара;

ОЗ - общие затраты;

К - доля УР в эффективности производства (К = 20-30%).

*Метод определения ЭЭ по непосредственным результатам* деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основными параметрами при оценке Ээявляются стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.).величину Ээопределяют из соотношения:

C:\Windows\system32\config\SYSTEM~1\AppData\Local\Temp\FineReader10\media\image3.png(3)

где Ci- стандарт на использование (трату) ресурса iдля разработки и реализации УР; Pi- реальное использование (затраты) iресурсы для разработки и реализации УР. При расчете Ээ данным методом необходимо определить значения Ээ по нескольким ресурсам (m) и затем по приоритетности ресурсов Пi найти среднее значение Ээ:

C:\Windows\system32\config\SYSTEM~1\AppData\Local\Temp\FineReader10\media\image4.png

(4)

**Примеры решения задач**

*Пример 1.* Компания «Горячий хлеб» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании реализовал УР по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1 %, цена изделия уменьшилась на 0,5 %, но общая цена реализации увеличилась на 5 % из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены в таблице 13.

Таблица 13. – Исходные данные

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап работы компании | Общая цена реализации в месяц, млн. руб. | Общие затраты в месяц, млн.руб. | Прибыль, млн. руб. |
| До реализации УР | 2,592 | 2,074 | 0,518 |
| После реализации УР | 2,722 | 2,054 | 0,668 |

Требуется оценить экономическую эффективность УР.

*Решение:* Рассчитаем экономическую эффективность УР двумя методами:

*По методу сопоставления конечных результатов:*

Ээ = (0,668 / 2,054 - 0,518 / 2,074) х 100 % = 7,6 %.

*По методу конечных результатов* (К = 20-30 %):

Ээ = (0,668 / 2,054) х 0,25 х 100 % = 8,1 %.

*Пример 2.* Местный экскаваторный завод производит гусеничные землеройные машины. Сбыт машин уменьшается, что не соответствует

возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял УР о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Машины стали уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял решение о создании постоянной и временной частей рабочего персонала. Постоянная часть персонала работает независимо, а временная - в зависимости от количества заказов. Общие данные для расчетов приведены в таблице 14.

Таблица 14. – Исходные данные

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование решения на заводе | Общая цена реализации в месяц, млн.руб. | Общие затраты в месяц, млн.руб. | Прибыль, млн.руб. |
| Организация лизинговой формы оплаты | 8,051 | 8,234 | - 0,183 |
| Организация постоянной и переменной части персонала | 8,051 | 6,537 | 1,514 |

Требуется оценить экономическую эффективность двух УР.

*Решение:* Рассчитаем экономическую эффективность УР двумя методами:

*По методу сопоставления конечных результатов:*

А. Рассчитаем экономическую эффективность второго решения относительно первого.

Ээ = (1,514 / 6,537 + 0,183 / 8,234) х 100 % = 25,4 %.

Б. Рассчитаем экономическую эффективность первого решения относительно второго.

Ээ = (- 0,183 / 8,234 - 1,514 / 6,537) х 100 % = - 25,4 %.

*По методу конечных результатов* (К = 20-30 %):

А. Для первого решения:

Ээ = - (0,183 / 8,234) х 0,25 х 100 % = - 0,56 %.

Б. Для второго решения:

Ээ = (1,514 / 6,537) х 0,25 х 100 % = 5,7 %.

*Пример 3.* ОАО «Стройдор» проектирует и прокладывает дороги местного и республиканского значения. Собрание акционеров приняло постановление о начале работ по проектированию новых дорог с современными покрытиями. В рамках данного решения директор ПАО выделил финансовые ресурсы, персонал и технику для проектного отдела, а также определил время проектирования. Общие данные для расчетов приведены в таблице 15.

Таблица 15. – Исходные данные

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Состояние ресурса | Наименование ресурса | | |
| Финансы, тыс.руб. | Персонал, чел. | Оргтехника, комплектов |
| Приоритет | 1,2 | 1 | 1,1 |
| Выделено | 200 | 16 | 9 |
| Использовано | 220 | 13 | 8 |

Требуется оценить экономическую эффективность УР.

*Решение:* Рассчитаем экономическую эффективность УР по каждому ресурсу:

Ээ1 = 200 / 220 х 100 % = 90,9 %;

Ээ2 = 16 / 13 х 100 % = 123 %;

Ээ3= 9 / 8 х 100 % = 112,5 %.

Общая экономическая эффективность составит:

Ээ = (90,9 х 1,2 + 123 х 1 + 112,5 х 1,1) / 3 = 118,6 %.

**Задачи для самостоятельного решения**

1. Компания «Сладкоежка» производит и продает кондитерские изделия различных наименований. Руководитель компании реализовал УР по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 2 %, цена изделия уменьшилась на 0,7 %, но общая цена реализации увеличилась на 3 % из-за увеличения объема продаж.

Таблица 16. – Исходные данные

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап работы компании | Общая цена реализации в месяц, млн. руб. | Общие затраты в месяц, млн.руб. | Прибыль, млн. руб. |
| До реализации УР | 2,383 | 2,174 | 0,613 |
| После реализации УР | 2,578 | 2,154 | 0,705 |

Требуется оценить экономическую эффективность УР.

2. Местный завод производит дорогостоящие станки, используемые в машиностроении, с ЧПУ. Сбыт станков уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял УР о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Станки стали уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял решение о создании постоянной и временной частей рабочего персонала. Постоянная часть персонала работает независимо, а временная - в зависимости от количества заказов. Общие данные для расчетов приведены в таблице:

Таблица 17. – Исходные данные

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование решения на заводе | Общая цена реализации в месяц, млн.руб. | Общие затраты в месяц, млн.руб. | Прибыль, млн.руб. |
| Организация лизинговой формы оплаты | 6,854 | 8,234 | - 0,283 |
| Организация постоянной и переменной части персонала | 6,854 | 6,148 | 1,491 |

Требуется оценить экономическую эффективность двух УР.

3. ОАО «Строительная корпорация» проектирует и строит жилые дома и офисные помещения. Собрание акционеров приняло постановление о начале работ по проектированию жилых домов с использованием современных автоматических технологий. В рамках данного решения директор ОАО «Строительная корпорация» выделил финансовые ресурсы, персонал и технику для проектного отдела, а также определил время проектирования. Общие данные для расчетов приведены в таблице:

Таблица 18. – Исходные данные

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Состояние ресурса | Наименование ресурса | | |
| Финансы, тыс.руб. | Персонал, чел. | Оргтехника, комплектов |
| Приоритет | 1,15 | 2 | 1,3 |
| Выделено | 195 | 17 | 7 |
| Использовано | 210 | 11 | 5 |

## 8.3.Вопросы контроля знаний

1. Каков алгоритм принятия решений?
2. Что такое проблемное поле организации?
3. Какие типы проблем вам известны?
4. Какие стили принятия решений вам известны
5. Какие методы применяются для оценки эффективности управленческих решений

# Тема 9. Эффективность системы управления

## 9.1. Пояснения и методические указания

*Цели и задачи*

1. Рассмотреть методику определения эффективности системы управления.
2. Сформировать представление о критериях и показателях эффективности управления
3. Приобрести практические навыки определения эффективности управления предприятием

*Формируемые компетенции*

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством,

потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача управления состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает самое выгодное значение.

В качестве критерия эффективности производства и управления используют обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.); и частные показатели использования отдельных видов ресурсов (труда, основных фондов, инвестиций).

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

Количественные показатели деятельности системы управления включают: трудовые показатели — экономию живого труда в сфере управления (численность работников, сокращение трудоемкости процессов управления); финансовые показатели — сокращение расходов на управление; показатели экономии времени — сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, прогрессивных организационных процедур.

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

Существуют и другие подходы к оценке эффективности менеджмента, в частности ресурсно-потенциальный, представляющий собой соотношение потенциальных возможностей производства с фактическим значением использования ресурсов. Относительная эффективность определяется как отношение полного эффекта управления к затратам.

При оценке эффективности менеджмента используют также показатель экономичности управления: отношение экономических показателей (валовая продукция, прибыль, валовой доход) к затратам на содержание аппарата управления.

## 9.2. Практические задания

**Задание 1**

**Пример решения задачи**

Оценить эффективность управления производством предприятия на основе приведенных данных (таблица 21)

Таблица 19. – Исходные данные

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Базисный период | Отчетный период |
| Стоимость товарной продукции тыс. ру6 | 14644 | 14010 |
| Сельскохозяйственные угодий га | 32176 | 32176 |
| Общая численность работников | 84 | 86 |
| Работники управления | 18 | 21 |
| Прибыль | 2568 | 2808 |
| Затраты на управление | 2840 | 2260 |
| Производственные затраты | 12076 | 11602 |
| Заработная плата работников управления | 1440 | 1260 |
| Общий фонд оплаты труда работников | 5040 | 5160 |

Рассчитать общие результативные, показатели экономичности аппарата управления и показатели производительности управленческого труда

Таблица 20. – Расчетная таблица

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Базисный период | Отчетный период | Отчетный г. к базисному г., % |
| Общие результативные показатели | | | |
| Стоимость товарной продукции на 100 га сельско­хозяйственных угодий, тыс. руб. | 45,51 | 43,54 | 95,67% |
| Стоимость товарной продукции на одного среднегодового работника, тыс. руб. | 174,33 | 162,91 | 93,45% |
| Прибыль на одного среднегодового работника, тыс. руб. | 30,57 | 32,65 | 106,80% |
| Прибыль на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб. | 7,98 | 8,73 | 109,35% |
| Уровень рентабельности производства, % | 21,27% | 24,20% | 113,81% |
| Показатели экономичности аппарата управления | | | |
| Удельный вес затрат на управление в общей сумме  затрат, % | 23,52% | 19,48% | 82,83% |
| Удельный вес заработной платы работников управ­ления в годовом фонде оплаты труда работников предприятия, % | 28,57% | 24,42% | 85,47% |
| Показатели производительности управленческого труда | | | |
| Стоимость товарной продукции на одного работ­ника управления, тыс. руб. | 813,56 | 667,14 | 82,00% |
| Прибыль на одного работника управления, тыс. руб. | 142,67 | 133,71 | 93,72% |

**Задача для самостоятельного решения**

Оценить эффективность управления производством предприятия на основе приведенных данных:

Рассчитать общие результативные, показатели экономичности аппарата управления и показатели производительности управленческого труда на основе приведенных данных.

Таблица 21. – Исходные данные

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Базисный период | Отчетный период |
| Стоимость товарной продукции тыс. ру6 | 15100 | 12300 |
| Сельскохозяйственные угодий га | 31200 | 30000 |
| Общая численность работников | 86 | 80 |
| Работники управления | 21 | 20 |
| Прибыль | 2800 | 1500 |
| Затраты на управление | 2150 | 2060 |
| Производственные затраты | 10600 | 10500 |
| Заработная плата работников управления | 1200 | 1000 |
| Общий фонд оплаты труда работников | 5060 | 5000 |

## 9.3.Вопросы для контроля знаний

1. Сущность эффективности управления.

2. Критерии и показатели эффективности управления.

3. Факторы, влияющие на оценку эффективности управления

# Тема 10. Эффективность контроля

## 10.1.Пояснения и методические указания

*Цели и задачи:*

1. Сформировать представление о критериях и показателях эффективности контроля
2. Приобрести практические навыки в организации контроля по его видам и этапам.
3. Овладение навыками коллективной работы

*Формируемые компетенции*

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ПК 2.3. Отражать в бухгалтерских проводках зачет и списание недостачи ценностей (регулировать инвентаризационные разницы) по результатам инвентаризации.

ПК 2.4. Проводить процедуры инвентаризации финансовых обязательств организации

Контроль – это процесс обеспечения эффективной работы на основе владения информацией об уровне достижения, запланированных результатах и своевременной коррекции возникающих отклонений от первоначального плана. В процессе управления контроль выполняет важнейшие социальные функции повышения устойчивости и эффективности самого управления, стабилизации ситуации. Контроль выступает центральным моментом в процессе принятия и реализации решений – он завершает один из циклов реализации управленческих решений и открывает новый, образуя основу «спирали» общественного развития. Эффективность контроля зависит от:

* + принятых теоретических подходов к контролю как функции управления, то есть назначения, роли, целей функций контроля в системе управления;
  + принятых методик организации функции контроля;
  + системности и комплексности осуществления функций контроля;
  + инструментальной основы функции контроля, степени её точности и допустимой погрешности;
  + полноты анализа, причин отклонений.

Все эффективные системы контроля имеют общие характеристики. Их значимость варьируется в зависимости от конкретной ситуации, однако мы можем с уверенностью сказать, что если контроль соответствует некоторым требованиям, то его эффективность значительно повышается.

Итак, контроль должен быть:

* + действенным;
  + гибким;
  + систематическим;
  + комплексным;
  + экономичным;
  + гласным;
  + своевременным;
  + понятным.

## 10.2.Практические задания

**Задание 1**

*Деловая игра «Эффективность контроля»*

*Подготовка игры*

*Функции руководителя игры:*

* + - 1. распределяет в предварительном порядке участников игры по группам в соответствии с объектами контроля;
      2. в зависимости от состава участников игры готовит сценарий и регла­мент, дает конкретные задания по подбору необходимых для игры норматив­ных документов;
      3. проводит инструктивное совещание руководителей групп, на котором определяет объекты контроля, виды и этапы контроля, ответственных за оформление отчетов по результатам контроля.

*Функции участников игры:*

* + - * 1. по заданию руководителя игры подбирают необходимые нормативные документы для анализа работы предприятия и реальные показатели работы;
        2. знакомятся с методикой оценки эффективности управленческой дея­тельности по следующим формулам.

Экономическая эффективность управленческой работы:

C:\Windows\system32\config\SYSTEM~1\AppData\Local\Temp\FineReader10\media\image3.png(5)

где *Кэр* - коэффициент эффективности работы;

*Д* - доход за год;

*Зрп* - издержки на производство и реализацию за год.

Уровень рентабельности производства и реализации продукции:

C:\Windows\system32\config\SYSTEM~1\AppData\Local\Temp\FineReader10\media\image1.png(6)

где *Урп* - коэффициент уровня рентабельности;

*Пч* - чистый доход;

*Рп* - объем реализации продукции.

Эффективность использования материальных запасов по стоимости реали­зованной продукции:

C:\Windows\system32\config\SYSTEM~1\AppData\Local\Temp\FineReader10\media\image2.png(7)

где *Кэмр* - коэффициент использования материальных запасов;

*Рп* - объем реализации продукции;

*Смэ* - стоимость материальных запасов.

3) готовят предложения по объему контроля на каждом из объектов кон­троля для обсуждения в игровых группах.

*Условия игры:*

1. Предприятие работает ритмично, поставки и сбыт осуществляются без срывов, норма прибыли соответствует среднеотраслевой.
2. Исходные данные для контроля участники игры берут из документов предыдущих деловых игр.
3. Руководители предприятия и среднее звено управляющих выступают в роли проверяемых, специально назначенные студенты выполняют роль контролеров (по объектам контроля).
4. Удельный вес производственных запасов сырья, основных материа­лов и полуфабрикатов в общей сумме оборотных производственных фон­дов составляет 38,4 % (это соответствует показателю удельного веса про­изводственных запасов для отраслей машиностроения и металлообработки на начало 90-х годов).

*Сценарий игры.*

Руководитель игры ставит задачу перед всеми участниками игры - опреде­лить коэффициенты эффективности управления, уровня рентабельности и ис­пользования материальных запасов. Данная работа проводится по упрощенной схеме с использованием приведенных трех формул.

После выполнения этой задачи руководитель дает вводную задачу. В сле­дующем году предприятие увеличивает объем производства основной продук­ции на 5%. Необходимо разработать ряд мер по повышению эффективности управления, уровня рентабельности и более эффективному управлению мате­риальными запасами.

В связи с ограниченными учебными рамками временем, решить все про­блемы, возникшие в связи с расширением производства, не представляется возможным. Поэтому необходимо сосредоточить внимание на одной проблеме и попытаться решить ее наиболее полно. Этой проблемой может стать повы­шение эффективности управления материальными запасами.

При изучении мировой практики деятельности менеджеров в данном на­правлении следует учитывать отечественный, американский и японский опыт. На отечественных предприятиях оценка запасов производилась, прежде всего, как оценка оборотных производственных фондов.

Руководитель игры после повторения студентами основных положений из имеющегося мирового опыта управления запасами предлагает более подробно и внимательно рассмотреть проблему повышения эффективности управления запасами на «своем» предприятии с учетом состояния российской экономики:

* неуклонного спада объемов отечественного производства;
* нехватки финансовых средств;
* взаимных неплатежей;
* нарушения традиционных экономических связей;
* коррупции, взяточничества;
* разгула преступности;
* теневых структур и других негативных явлений.

*Участники* игры проводят необходимые расчеты и намечают меры по по­вышению эффективности управления запасами. Каждая группа участников иг­ры вырабатывает свой подход с использованием мировой практики и конкрет­ных российских условий.Руководитель игры предлагает участникам обме­няться мнениями по данному вопросу и выработать приемлемую концепцию повышения эффективности управления материальными запасами в целом для данного предприятия. Руководитель подводит итоги дискуссии, затем участ­ники должны документально оформить принятые решения.

*Регламент игры*

Оптимальное время на деловую игру - 4 часа, но можно и 2 часа. На пер­вую часть «Определение эффективности управления, уровня рентабельности и состояния дел с запасами» может быть выделено до 1,5-х часов (1 час); на вторую часть «Решение проблемы повышения эффективности управления за­пасами» - оставшееся время.

*Итоги игры*

* 1. Письменно оформленные предложения по трем направлениям игры: предло­жения по совершенствованию управления при готовящейся схеме расширения объе­мов производства на 5 %; по росту рентабельности и сокращению запасов.
  2. Руководство предприятия дает отчеты в целом по предприятию, руково­дители отделов и служб по своим подразделениям.

## 10.3.Вопросы для контроля знаний

1. Что такое контроль и какова его роль в управленческом цикле
2. От чего зависит эффективность контроля
3. Каким должен быть контроль

# Тема 11. Тайм-менеджмент

## 11.1.Пояснения и методические указания

*Цели и задачи*

1. Сформировать представление об одном из ключевых направлений менеджмента, тайм-менеджменте
2. Приобрести навыки управления временем для повышения эффективности работы и личностного роста
3. Научиться расстанавливать приоритеты, планировать, делегировать обязанности и полномочия, ранжировать цели

*Формируемые компетенции*

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к нейустойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности

Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент (англ. time management) — технология организации времени и повышения эффективности его использования.

Управление временем — это действие или процесс тренировки сознательного контроля над временем, потраченным на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь получить ряд навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организацию, составление списков и расстановку приоритетов.

Наиболее удобным индивидуальным инструментом для ин­вентаризации времени (а в дальнейшем также для планирования и контроля) является простой органайзер (или ежедневник).

Сейчас существует множество разновидностей органайзеров, начиная от самых простых и заканчивая весьма сложными, содержа­щими в себе целую систему управления временем.

Однако здесь кроется одна серьезная проблема: покупая уже готовый органайзер, вы, по сути дела, покупаете готовое решение, кото­рое может быть неудобным лично для вас. В случае подобной «несов­местимости» заложенная в органайзер система учета и планирования времени будет использоваться вами лишь частично, а сам органайзер тогда превратится в обычную записную книжку.

Простой органайзер является крайне простым инструментом для учета индивидуального времени. С его помощью можно легко оценить количественные зат­раты времени на различные виды работ, но при этом, к сожалению, утрачивается качественный, смысловой компонент в оценке времен­ных трат.

Как правило, простой органайзер очень легко превращается в орга­найзер для качественного анализа времени: достаточно лишь приду­мать несколько качественных категорий, предложить числовую (или символьную) систему их оценивания и добавить к бланку органайзе­ра несколько столбцов по числу разработанных качественных кате­горий.

Обычно следует использовать не более 4—6 категорий для каче­ственного учета трат времени. Если их будет больше, то органайзер станет слишком громоздким, а процедура учета и анализа времени — слишком долгой и трудоемкой.

Первые столбцы органайзера (рис.) для качественного анализа времени ничем не отличаются от граф простого органайзера: время начала и окончания событий, их длительность, сами события. Графа «Результат, эффект» необходи­ма того чтоб указывать конкретный результат произошедшего события, обладает мощным мотивирующим и контрольным эффек­том, позволяет более жестко выявлять бесполезные траты времени (помехи) и в то же время развивает «позитивное мышление».

Можно использовать пять направлений качественного анализа (таблица 22).

Таблица 22. - Направления качественного анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Обозн-ие | Категория | Система оценивания |
| пл/нп | Учет запланированное / незапланированное и реально выполненного дела, задачи, случившегося события | 1 - дело было запланировано, затраты времени соответствуют плану/норме; 0,5-дело было запланировано, но заняло слишком много времени. Дело не было запланировано, но является важным, и было оперативно включено в планы; 0 - дело не было запланировано |
| Код | Код sременных затрат в соот­ветствии с используемой классификацией трат времени | (Построение кодификатора рассматривается далее) |
| Затр. | Оценка степени и характера затрат сил и энергии на выполнение дела, задачи («энергетический компонент работы») | Оценка по 5-балльной системе;  -2 или -1 - дело было трудным, тяжелым, шло через  силу, избыточное леренафяжение;  0 - привычные траты энергии, норма, функциональный  комфорт;  *+2* или + ! - дело было приятым и интересным, вызвало энтузиазм, подъем сил, позитивную мобилизацию сил |
| Эфф, | Оценка степени реальной эффективности, полезности, продуктивности выполнен­ного дала, его КПД | Оценка по 5-балльной системе:  *-2* или -1 - неэффективная, малопродуктивная  работа, результат хуже нормы/плана;  0 - нормальный результат, обычная эффективность; +2 или ->-1 - высокая эффективность, успешность, результат выше нормы/плана |
| Дел. | Оценка возможности деле­гирования дела или решения проблемы другим путем (покупка услуга и проч.} | 1 - делегирование или замена возможны; 0 - невозможность делегирования или замены |

*Полезность* (поле **«***Пл/нп»***)** равна сумме всех временных затрат на плановые и важные неплановые дела (с кодом «1» и «0,5») за выче­том всех временных затрат на неплановые дела (с кодом «0»). При стро­гом учете траты времени с кодом «0,5» считаются как неплановые.

При получении положительного результата можно сделать вывод о том, что день прошел с высокой степенью организованности, время было использовано с пользой для достижения запланированных целей.*Продуктивность* (поле «Затр.») равна сумме всех временных зат­рат, связанных с высоким уровнем мотивации (с кодами «+2» и «+1») за вычетом всех временных затрат, связанных с низким уровнем мо­тивации (с кодами «—2» и «—1»). Использование категории «Затраты энергии»*(Затр.)*позволяет выявить собственные энергетические «рит­мы», достаточно точно узнав периоды подъема и спада сил в течение суток, недели, месяца. Также выявив собы­тия и ситуации, связанные с позитивной мобилизацией энергии, можно лучше понять природу собственных сил и возможностей, более творчески заниматься самоменеджментом. Здесь можно сделать вывод о том, что затраты времени принесли вам чувство удовлетвореннос­ти, были связаны с высоким уровнем мотивации. То есть в плане за­трат внутренних сил и энергии этот день был продуктивным.

Работа с категорией «делегирование»*(Дел.)* позволяет развить «аутсорсинговое мышление» и улучшить отношения с коллегами. Здесь ука­зывается, сколько раз в течение дня было использовано делегирова­ние, а также кому именно и что было делегировано. В данном поле рекомендуется отметить случаи успешного и неуспешного делегиро­вания, а также записать оргвыводы.

*Эффективность* (поле «Эфф.») равна сумме всех временных за­трат, связанных с высоким уровнем КПД выполненной работы (с ко­дами «+2» и «+1»), за исключением всех временных затрат, связан­ных с низким уровнем КПД (с кодами «—2» и «—1»). Учет времени по категории «эффективность» *(Эфф.)* позволяет оптимизировать способы достижения ре­зультатов, а также пересмотреть индивидуальные нормативы на раз­ные виды деятельности как в сторону их уменьшения, так и в сторону их увеличения.

Чтобы немного облегчить планирование, учет трат времени, ре­комендуется обобщить все многообразие дел и событий, сведя их к сравнительно небольшому числу качественных категорий (типов, видов) временных затрат. В основу подобного кодификатора может лечь схема индивидуального фонда времени, но обоб­щенные категории для качественного учета времени могут быть бо­лее детализированными. Мало того — можно разработать и исполь­зовать совершенно произвольные категории учета времени, наибо­лее удобные для изучения ваших персональных трат времени.

Ниже приводится пример кодификатора для качественного учета персональных временных затрат.

1. *Работа.*
2. Подготовка к работе (любые действия, связанные с самоорга­низацией на рабочем месте — планирование, сверка со списками зап­ланированных дел, поиск и сортировка документации и т. п.).
3. Выполнение основных трудовых функций (могут быть распи­саны детально).
4. Исправление ошибок в работе, доделывание дел, которые не были завершены вовремя (все — по собственной вине).
5. Регламентированные перерывы в работе (например, обед, обусловленное организацией трудового процесса ожидание).
6. Общение с коллегами, связанное с работой (может быть рас­писано детально).
7. Дорога (на работу и с работы).
   1. *Помехи.*
   2. Потеря времени из-за объективной нехватки ресурсов (инфор­мации, техники, инструментов и т. п.) в организации. Ресурсы могут быть получены, но доступ к ним затруднен и требует дополнительных трат времени.
   3. Потеря времени из-за организационных «нестыковок» и уп­равленческой неэффективности руководства (нечеткость постанов­ки задач, дублирование функций, отсутствие полномочий и т. п.).
   4. Незапланированные встречи, посетители, общение (неваж­но — деловое общение или неформальное).
   5. Потери времени из-за собственной лени (отсутствие интере­са, мотивации, долгая «раскачка», отвлечения из-за пустяков и т. п.).
   6. Потери времени из-за собственной некомпетентности (оши­бочные действия из-за отсутствия необходимых знаний и навыков и т. п.).
      1. *Самообслуживание.*
      2. Сон.
      3. Пассивный отдых.
      4. Еда.
      5. Гигиена.
         1. *Домашний труд.*
         2. Магазины.
         3. Уборка, наведение порядка в доме.
         4. Ремонт, в том числе мелкий.
         5. Забота, уход, воспитание, помощь близким людям.
         6. Разное (например, дача).
            1. *Свободное время.*
            2. Общение с друзьями, треп по телефону, гости и т. п.
            3. Чтение книг, прессы.
            4. Телевизор.
            5. Творчество, хобби.
            6. Спорт (утренняя гимнастика + бег).
            7. Путешествия, поездки, походы, прогулки.

Следует отметить, что кодификатор не является чем-то «вечным» — его можно и нужно изменять в соответствии с актуальными задачами.

Изменение кодификатора может быть чисто механическим: «ук­рупнение» (объединение каких-либо субкатегорий в более обобщен­ные) или «дробление» (деление субкатегорий на более детализи­рованные). Но изменение кодификатора может включать в себя и качественное реструктурирование, когда какие-либо субкатегории перемещаются в другие категории, добавляются новые категории или исключаются старые, утратившие свою актуальность.

## 11.2.Практические задания

**Задание 1**

*Экспресс-анализ дневных затрат времени*

Используя органайзер для качественного анализа времени (про­цедура и правила заполнения органайзера описаны выше), по памяти проведите инвен­таризацию затрат времени за вчерашний «полный» день.

При заполнении органайзера используйте типовой кодификатор трат времени. Обычно на заполнение орга­найзера и вычисление всех количественных показателей требуется 15— 25 минут. После заполнения органайзеров всех участников просят (в ка­честве обратной связи) сообщить, какой именно из показателей экспресс-анализа (полезность, продуктивность, эффективность и т. д.) оказался для них наиболее неожиданным, произвел наибольшее впечат­ление, и почему.

## 11.3.Вопросы для контроля знаний

1. Что такое тайм-менеджмент, какова его роль в процессе управления
2. Что включает в себя тайм-менеджмент
3. Что такое органайзер качественного анализа времени?

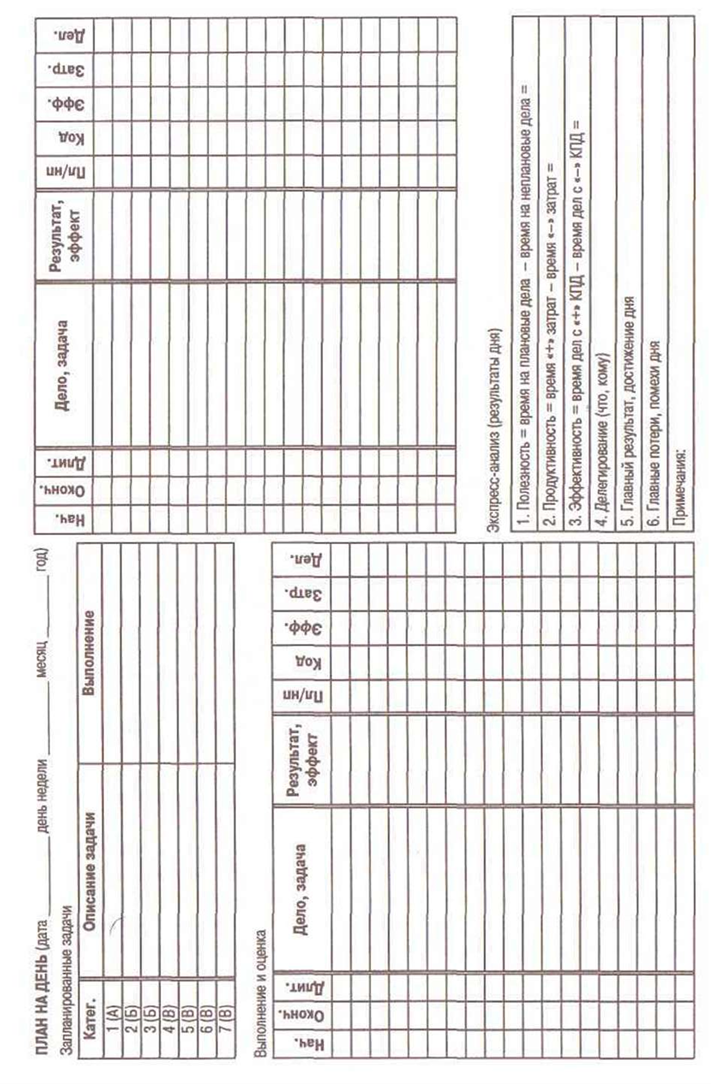


Рис.3 Органайзер

## 

# Тема 12. Деловые коммуникации

## 12.1.Пояснения и методические указания

*Цели и задачи*

1. Рассмотреть и закрепить знания осуществления коммуникаций в организации.
2. Приобрести практические навыки анализа коммуникационного процесса

*Формируемые компетенции*

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач профессионального и личностного развития.

ОК 5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

*Коммуникации —* это обмен информацией между двумя людьми и более. Информация служит средством (орудием) труда, а коммуникация связующим процессом управления (наряду с управленческими решениями), поскольку связывает функции планирования, организации, мотивации и контроля.

На основе коммуникации менеджер получает информацию, необходимую для принятия решения и доводит принятое решение до работников организации. Эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений.

Информация может быть классифицирована по аспектам управления. По этому признаку выделяют экономическую, организационную, социальную, техническую ин-формацию. По характеру предоставления информацию можно подразделить на визуальную, аудио- и аудиовизуальную. Разнообразие форм отражения информации имеет большое значение в информационном обеспечении управления. По возможности продуктивного использования можно выделить информацию полезную, ложную и избыточную. Существует также множество других признаков, по которым может быть проведена классификация информации.

Коммуникации или обмен информацией может проходить в *вербальной (речевой)* и *невербальной* форме. Невербальные сигналы проявляются человеком в мимике, жестах, позах, походке и т.д. Они "не осознаются или почти не осознаются. Поэтому в отличие от вербальной невербальная информация в большей степени отражает реальное отношение человека к той или иной проблеме. В данном контексте невербальные сигналы являются для руководителя важнейшим источником достоверной информации, необходимой для выбора правильной стратегии общения с конкретными подчиненными. При помощи невербальных средств общения он может управлять вниманием и состоянием сотрудников.

Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 90% коммуникаций осуществляется с помощью невербальных средств выражения. При этом вербальный канал используется главным образом для передачи информации, тогда как невербальные сигналы служат выражением межличностных отношений и в некоторых случаях могут быть использованы вместо словесных сообщений.

Количество и качество невербальных сигналов зависит от возраста человека (у детей они читаются легче), пола, национальности (сравните, например, жестикуляцию итальянцев и шведов), типа темперамента, социального статуса, уровня профессионализма (чем выше социально- экономическое положение и профессионализм человека, тем меньше развита у него жестикуляция и беднее телодвижения) и других показателей.

Информационный процесс охватывает все подразделения и все стороны деятельности предприятия. Поэтому естественно, что его деятельность в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса. Но в процессе коммуникаций информация может быть искажена, неправильно понята или воспринята. Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая — правильно ее воспринимает. Поэтому главной задачей коммуникационного процесса является обеспечение понимания и правильного восприятия передаваемой информации.

Выделяют четыре базовых элемента в процессе обмена информацией:

*— отправитель —* лицо, которое собирает/генерирует и передает информацию (в системе управления это, как правило, менеджер, который передает информацию испол-нителю, направляя его действия на реализацию управленческих решений);-)

*— сообщение ~* сущность информации, передающейся устно или закодированной с помощью символов;

*— канал* — средство передачи информации (каналы могут быть формальными и неформальными, горизонтальными и вертикальными и т.д.);

*— получатель —* лицо, которому предназначена информация и которое ее воспринимает.

Коммуникации подразделяются на две большие группы: между организацией и ее средой и между уровнями управления и подразделениями.

К первой группе относятся коммуникации, которые представляют собою информационное взаимодействие с внешней средой: средства массовой информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т.п..

Ко второй группе относятся коммуникации по вертикали и по горизонтали между подразделениями организации. Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собраний, обсуждений, телефонных переговоров, отчетов и т.д., как правило, является реакцией на воздействие внешней среды.

Рассматривая систему передачи информации можно выделить межличностные и организационные коммуникации. В межличностных коммуникациях важное значение имеют влияние и степень. открытости руководства, степень доверия к подчиненному. Негативное отношение, предвзятость снижают активность и эффективность меж-личностных коммуникаций.

На процесс обмена информацией влияют не только межличностные отношения, но и характер организации коммуникационных процессов на предприятии в целом. Преградой в передаче и правильном восприятии информации могут быть перегрузки коммуникационной сети, нерациональная структура организации, неоптимальная система документирования информации и т.д. Важную роль в эффективности коммуникаций играет налаживание оперативной обратной связи.

## 12.2.Практические задания

**Задание 1**

В качестве первого шага по проектированию и построению эф­фективной персональной системы коммуникаций, проведите реви­зию своего круга общения. С кем и на какие темы вы обычно общаетесь?

1. Сначала определите 2—3 жизненно важные сферы вашего об­щения (например, работа или учеба, семья, друзья и др.). Впишите в таблицу Ф. И. О. или инициалы всех людей, с которыми вы общае­тесь регулярно более 1—2 часов хотя бы 1—2 раза в неделю.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сфера общения | | |
| 1. Работа  (учеба) | 2. | 3. |
| Большие разговоры» (решение деловых вопросов) | Портнов П.П. |  |  |
| Малые разговоры (укрепление отноше­ний) |  |  |  |
| Пустая болтовня |  |  |  |

Таблица 23.- Аналитическая таблица

* 1. Решите, с кем вы хотите общаться больше, а с кем меньше? Можно отметить ваши идеи по изменению объема общения прямо в таблице, написав рядом с инициалами, например, математические символы:

О «общаться меньше» ( < );

* «общаться больше» ( > );
* «оставить без изменений» ( = );

О «совсем отказаться от общения» ( 0 ).

* 1. Решите, с кем вы хотите изменить характер общения, и укажите с помощью стрелок направление этих изменений.
  2. Решите, какие изменения в индивидуальной системе коммуни­каций следует произвести в первую очередь? То есть какие измене­ния вашего круга общения являются наиболее приоритетными с точ­ки зрения оптимизации затрат времени на общение.

Выберите 3—5 приоритетных действий по изменению системы ком­муникаций и прямо в таблице (рядом с инициалами людей, с кото­рыми необходимо изменить характер общения) проставьте цифры, указывающие приоритетность действий («1» — «изменить в первую очередь» и т. д.).

## 12.3.Вопросы для контроля знаний

1. Что такое деловые коммуникации?
2. Какие существуют формы коммуникаций?
3. Какие элементы включены в процесс обмена информацией?

# Тема 13. Лидерство в организации

## 13.1.Пояснения и методические указания

*Цели и задачи*

Сформировать представление о сущности лидерства в организации

Научить студентов выявлять лидерские качества для анализа, описания.

Овладение навыками коллективной работы

Формируемые компетенции

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к нейустойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности

Лидерство предполагает положение отдельной лично­сти или социальной группы, обусловленное более эффек­тивными результатами деятельности. *Лидер —* это тот, кому удается превратить сотрудника в своего единомышленни­ка или последователя. Суть лидерства состоит в наличии последователей. С этой точки зрения *лидерство —* это про­цесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих реше­ний по достижению определенных целей.

Лидерство представляет собой специфический тип управленческих отношений, который опирается преиму­щественно на социальное воздействие. В какой мере со­трудник становится последователем, в такой мере менед­жер — лидером. Управление и лидерство не синонимы, но способность быть лидером — ключевое условие, чтобы стать *хорошим* менеджером. Поэтому важно рассмотреть основ­ные подходы к определению лидерства в системе управле­ния.

Популярной является *концепция лидерства, основанного на личностных качествах.* Исследования выявили весьма длинный перечень тех качеств, которые присущи лидерам. К их числу относят поведенческую компетентность, уве­ренность в себе, активность, предприимчивость. Наибо­лее часто встречающиеся у успешных лидеров качества можно объединить в четыре группы:

* интеллект: ум и логика, оригинальность, концелту- альность, образованность, знание дела, умение ясно из­лагать мысли, проницательность;
* приобретенные способности или поведенческая ком­петентность: умение заручаться поддержкой, завоевывать популярность, дипломатичность, умение брать на себя ответственность и риск, умение убеждать, готовность к сотрудничеству и уступкам, умение управлять своими эмо­циями и эмоциями других, умение слушать, интуиция;
* особенности личности: гибкость и решительность, созидательность и творчество, смелость и амбициозность, настойчивость и упорство, энергичность и властность, обя­зательность и участливость, потребность в достижениях, личная целостность и целеустремленность;
* физиологические качества: рост, вес, внешний вид, состояние здоровья.

Существует также теория, согласно которой *лидерство является результатом групповых процессов.* В рамках этой концепции считается, что лидер всегда является носите­лем групповой идеи. Он направляет энергию и организует деятельность людей в соответствии с их интересами. Та­ким образом, лидерство является следствием принятия на себя инициативы по руководству группой для достижения общих интересов.

Возможно *лидерство на основе согласия.* Такое лидерство характеризуется как управление людьми, при котором дос­тигается максимальное сотрудничество при минимальных разногласиях. Лидерство рассматривается как возможность лидера влиять своей волей на последователей и достигать уважения, лояльности и сотрудничества с их стороны.

*Лидерство* может быть следствием соответствующего *поведения.* Под лидерским поведением понимаются отдель­ные действия, которые направлены на координацию ра­боты группы, например, распределение обязанностей, поощрение или критику отдельных членов группы, заин­тересованность в их успехах и помощь.

Источником *лидерства* могут стать *взаимодействие, меж­личностные отношения,* когда участники группы что-либо выполняют не потому, что они должны, а потому, что хотят это делать. Данный подход подразумевает, что ли­дерство вырастает из активного процесса взаимодействия, т.е. лидерство существует там и тогда, где и когда оно осоз­нается и поддерживается другими членами группы.

Распространенной является теория *лидерства как уме­ния убеждать.* Лидерство с помощью силы убеждения и побуждения, а не с помощью прямой или косвенной уг­розы и принуждения опирается на знание человеческой природы, искусство влияния на людей для конкретного направления их действий.

*Лидерство* часто воспринимается *как отношения власти.* Многие социальные теоретики определяют лидерство как вертикальную власть, которая характеризуется способно­стью одного индивида доминировать над другими.

Развитие концептуальных положений лидерства приве­ло к относительно новым его определениям. Рассмотрим основные из них — атрибутивное, харизматическое и пре­образующее.

Концепция *атрибутивного лидерства* основана на при­чинно-следственных взаимосвязях между тем, что произош­ло, и тем, что люди считают причиной произошедшего. Наблюдая за работой сотрудников, лидер получает инфор­мацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает выводы о поведении каждого из работников и корректирует стиль своего поведения таким образом, что­бы адекватно реагировать на действия подчиненного.

В основе *харизматического лидерства* лежит понятие *харизмы,* т.е. особой одаренности, исключительности че­ловека. Харизматическим считается лидер, который спо­собен оказывать глубокое воздействие на последователей в силу своих личностных качеств. В целом харизматическо­му лидеру приписывают уверенность в себе, стремление к власти, убежденность в своей правоте, нестандартное ви­дение решения проблемы, умение обосновать его перед последователями и побудить их к действию, неординар­ное поведение при реализации своего видения. Присущая такому человеку жажда деятельности передается другим людям, и они искренне верят в прирожденную способ­ность к лидерству.

*Преобразующее лидерство* имеет некоторые точки пере­сечения с харизматическим, но трактуется иначе. Это ли­дерство эффективно в ситуациях изменений, динамиче­ского развития, реинжиниринга бизнес-процессов.

Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важ­ности поставленной цели, предоставления им возможно­сти соотношения своих личных интересов с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения после­дователей в необходимости саморазвития. Его цель не из­менить мир, а адаптироваться в нем через организацион­ное развитие и развитие персонала.

Преобразующее лидерство тесно связано с ситуацион­ным подходом к управлению. В рамках ситуационного ме­неджмента необходимость того или иного лидера вызыва­ется временем, местом и обстоятельствами социального процесса. Иными словами, каждая ситуация определяет те особые качества, которые необходимы лидеру для эффек­тивных действий в новых условиях.

Каждая новая ситуация требует проявления определен­ного набора качеств, причем часто качества, эффектив­ные в одной ситуации,-могут быть нейтральными в другой и даже помешать решению проблемы. Такой подход позво­лил установить связь между параметрами ситуации и особенностями лидерства в ней, а также выявил несостоя­тельность идеи о существовании универсальных лидерских черт характера.

Ученые также определили, что тип и стиль лидерства во многом зависит от характера поставленной задачи. Ме­жду группами, решающими задачи разного рода, имелись резкие различия по типу лидерства, а лидеры групп со схожими целями были в общем схожи между собой и от­личались друг от друга лишь некоторыми личностными качествами.

Способность становится лидером, в коллективе являет­ся одним из условий эффективного управления. Исходя из этого можно выделить следующие качества эффективного менеджера: адаптационная мобильность, контактность, стрессоустойчивость, доминантность.

*Адаптационная мобильность* — это склонность к творче­ским формам деятельности, непрерывному углублению знаний; инициативность. Данное качество проявляется в постоянном стремлении к инновациям, нетерпимости к косности, консерватизму. Желание качественных измене­ний в организации и содержании собственной деятельно­сти предполагает готовность к обоснованному (приемле­мому) риску. Поэтому адаптационная мобильность осно­вывается на таких чертах личности, как гибкость, самооб­ладание, предприимчивость, стремление к самосовершен­ствованию и требование этого от подчиненных.

*Контактность* менеджера проявляется в направленно­сти на внешний мир и деятельности в нем. Под контакт­ностью понимается общительность, интерес к людям и высокий уровень притязаний в сфере межличностных от­ношений с одновременной способностью располагать лю­дей к себе. В данном отношении важно умение менеджера налаживать эффективную обратную связь, видеть себя со стороны, смотреть на конфликтную ситуацию глазами со­беседника, выслушивать, понимать и убеждать людей. Кон­тактность менеджера является одним из факторов дости­жения взаимопонимания и доверия между ним и подчи­ненными, что необходимо для сплоченной работы кол­лектива. ,

*Стрессоустойчивость —* интеллектуальная и эмоциональ­ная защищенность в проблемных ситуациях; самооблада­ние и трезвость мышления при принятии коллективных решений. Стрессоустойчивый менеджер не теряет инициа­тивность и желание действовать в случае неудачи, не бо­ится брать на себя ответственность. При этом устойчивость руководителя к стрессам основывается не только на пси­хологической уравновешенности и эмоциональной стой­кости, но и на его опыте, квалификации и интеллекте. Менеджер гораздо уверенней и эффективней будет дейст­вовать, если он хорошо ориентируется в ситуации и пред­ставляет, к чему может привести та или иная неудача, какие факторы позволят ее избежать и как нужно действо­вать, чтобы исправить положение.

*Доминантность* представляет собой стремление менед­жера к лидерству в любых обстоятельствах. Данное качест­во проявляется во властности, честолюбии, независимо­сти, игнорировании авторитетов. Доминантность основы­вается на волевом характере руководителя, уверенности в себе и высокой самооценке. Известно, что эффективное управление часто ассоциируется с сильным, волевым ру­ководителем. Однако чрезмерная доминантность может привести к формированию автократического стиля управ­ления со всеми его недостатками в тех случаях, когда бо­лее подходящими являются более мягкие методы руково­дства.

Перечисляя качества эффективного менеджера, нужно понимать, что не может существовать какого-либо уни­версального перечня. Ситуационный подход предполага­ет, что в разных условиях эффективными могут быть раз­ные типы руководителей. Вместе с тем основным призна­ком эффективного менеджера является способность управ­лять организацией таким образом, чтобы потенциал и ре­зультаты деятельности всей организации превышали сум­му потенциалов и возможных результатов отдельных ее со­трудников.

## 13.2. Практические задания

**Задание 1**

Многочисленные исследования в стране, проводимые в последние го­ды, показывают, что уровень взаимоотношений между членами коллектива, между ра­ботниками и администрацией определяются общностью целей и трудовой деятельно­сти, стажем совместной работы и т. д. Социометрические исследования позволяют изучить состояние психологического климата, выявить неформальную структуру коллектива, мотивы, вызывающие определенную структуру связей. Кроме этого они могут выявить лидеров в группе для последующего анализа их лидерских качеств.

Для того чтобы получить более или менее ясное представление о структуре кол­лектива, необходимо провести анкетирование, выяснить ответы, например, на такие вопросы:

* 1. С кем из сотрудников Вы хотели бы работать?
  2. К кому обратитесь, чтобы решить важную для Вас проблему?
  3. С кем хотите проводить свободное время?
  4. С кем хотите поделиться радостью или горем?
  5. С кем хотите посоветоваться при возникновении личного конфликта?

Все ответы группируются по трем формам отношений: выбор (+), равно­душие (0), антипатия (-). В результате составления социометрической матри­цы определяется степень сплоченности коллектива как частное от деления разницы сумм положительных и отрицательных выборов на число всех воз­можных вариантов. Также можно определить интегративность, то есть спо­собность коллектива сохранять его структуру.

Степень интегративности коллектива определяется разностью между еди­ницей и частным от деления количества членов коллектива никем не избран­ных на общее количество членов коллектива. Чем ближе коэффициент степени интегративности к единице, тем коллектив интегративнее. Высшей формой проявления интегративности является гомфотерность (спаянность).

Социометрический статус каждого члена коллектива показывает отноше­ние коллектива к данному члену и определяется как частное от деления разни­цы положительных и отрицательных выборов по каждому члену коллектива на количество членов коллектива минус единица.

По величине социометрического статуса можно определить неформального ли­дера. В начале определяется состав учебной группы и каждому участнику ставится определенный шифр (например, Алексеева А. А. - Б1 и т. д.). Затем составляется со­циометрическая матрица тестирования учебной группы (пример, таблица 24).

Таблица 24. - Социометрическая матрица тестирования группы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кто выбирает | Кого выбирают | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Б1 | Б2 | Б3 | Б4 | Б5 | Б6 | Б7 | Б8 | Б9 | Б10 | Б11 | Б12 | Б13 | + | - | Все­го вы- бо­ров |
| Б1 |  | + | - | + | - | + | + | + | - | 0 | + | 0 | 0 | 6 | 3 | 9 |
| Б2 | + |  | + | + | 0 | + | + | 0 | + | + | + | 0 | 0 | 8 | 0 | 8 |
| Б3 | - | + | - | + | + | + | - | + | + | + | + | + | 0 | 9 | 2 | 11 |
| Б4 | + | + | + |  | 0 | + | - | + | + | + | + | + | 0 | 9 | 1 | 10 |
| Б5 | + | + | + | + |  | + | + | - | + | + | 0 | 0 | + | 9 | 1 | 10 |
| Б6 | + | + | + | + | 0 |  | + | - | + | + | 0 | + | 0 | 8 | 1 | 9 |
| Б7 | + | + | + | - | + | + |  | + | + | + | 0 | 0 | + | 9 | 1 | 10 |
| Б8 | + | + | 0 | + | - | - | + |  | + | + | - | 0 | 0 | 6 | 3 | 9 |
| Б9 | - | 0 | 0 | + | 0 | + | + | + |  | + | - | + | + | 7 | 2 | 9 |
| Б10 | 0 | + | + | 0 | 0 | + | + | - | - |  | + | + | 0 | 6 | 2 | 8 |
| Б11 | 0 | 0 | + | + | 0 | 0 | 0 | - | - | + |  | + | + | 5 | 2 | 7 |
| Б12 | - | - | + | + | 0 | + | + | - | - | + | + |  | + | 7 | 4 | 11 |
| Б13 | 0 | 0 | 0 | + | + | + | + | 0 | - | 0 | + | + |  | 6 | 1 | 7 |
| Итого + | 6 | 8 | 8 | 10 | 3 | 10 | 9 | 5 | 7 | 10 | 7 | 7 | 5 | 95 | Х | Х |
| Итого - | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 0 | 2 | 0 | 0 | Х | 23 | Х |
| Всего  выборов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | 9 | 9 | 11 | 5 | 11 | 11 | 10 | 12 | 10 | 9 | 7 | 5 | Х | Х | 118 |

Определяется степень сплоченности в группе:

*Кс = 95 - 23 /13 х (13 - 1) = 0,46* (низкая)

Степень интегративности определяется следующим образом:

*К = 1 - (3 /13) = 0,77* (недостаточная)

Социометрический статус каждого студента:

*Зв = (6 - 3) /12 = 0,25* и т. д.

Выбираются лидеры, имеющие наибольшие числа, провидится анализ их лидерских качеств путем открытого диалога с группой. В целом проведение исследования позволяет избрать действенные меры воздействия на группу. Систематическое изучение и регулирование внутри коллективных отношений является одним из важнейших аспектов деятельно­сти руководителя.

## 13.3.Вопросыдля контроля знаний

* + 1. Что такое лидерство?
    2. Какие концепции лидерства вам известны?
    3. Какими качествами должен обладать лидер?
    4. Чем отличается «формальный» руководитель от лидера?
    5. Как можно выявить неформальных лидеров в группе?

**Тема 14. Анализ организационной культуры**

## 14.1.Пояснения и методические указания

*Цели и задачи*:

Сформировать представление о сущности организационной культуры организации

Научить студентов выявлять и формулировать составляющие со­держания отношений организационной культуры для ее анализа и описания.

Овладение навыками коллективной работы

*Формируемые компетенции*

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к нейустойчивый интерес.

ОК 5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

Определений культуры существует довольно много. Если рассматривать конкретно культуру организации, то она проявляется во всех ее видах деятельности и отношениях. В самом общем виде *организационная культура* (ее еще назы­вают корпоративной) представляет собой систему ценно­стных ориентаций, норм личностного и межличностного поведения, принимаемых и поддерживаемых как органи­зацией в целом, так и ее сотрудниками.

Значение корпоративной культуры в системе менедж­мента часто недооценивается. Управление организацией направлено на то, чтобы каждый работник был заинтере­сован в достижении общих целей. Поэтому он должен себя чувствовать частью коллектива, разделять корпоративные ценности и общие нормы поведения. В данном отношении важно учитывать основные аспекты, которые определяют поведение отдельного человека в организации: располо­жение к другим работникам, идеалы, ценности и жизнен­ные принципы, их соответствие целям и принципам са­мой организации.

Корпоративная культура в компании формируется под влиянием таких факторов, как личность руководителя, осо­бенности национальной культуры, сфера деятельности и размер компании, конкурентная, макроэкономическая и законодательная среда, этап развития компании. В зависи­мости от действия данных факторов осуществляется рас­пределение власти в организации, ее структура, отноше­ния подчиненных и руководителей.

Основными характеристиками организационной куль­туры являются ее источник и устойчивость к внешнему воздействию. Это проявляется в кооперации между персо­налом, процессе принятия решений, коммуникациях, восприятии корпоративных целей и задач. В данном кон­тексте американский социолог Ч. Хэнди выделил четыре типа организационной культуры.

* 1. *Силовая культура* опирается на личность руководи­теля и его ближайшее окружение. Основой отношений в трудовом коллективе является власть и жесткий контроль. Степень влияния работника на деятельность организации определяется его близостью к руководству.

Силовая культура чаще всего встречается на этапе фор­мирования компании. Ее достоинством является мобиль­ность и возможность быстрого реагирования на внешние изменения. Однако успех во многом зависит от личности и компетентности руководителя. Одновременно подобная ор­ганизация сталкивается со сложностями контроля при воз­растании численности работников. Сами работники нахо­дятся в условиях жесткой конкурентной борьбы, что вле­чет за собой большую текучесть кадров, низкую степень взаимодействия.

* 1. *Ролевая культура* основана на строгой специализа­ции сотрудников и подразделений организации. В такой компании четко расписаны права и обязанности всех ра­ботников. Основой власти является служебное положение, занимаемое работником, а не власть личности. Для выпол­нения каждой работы назначается сотрудник, чья квали­фикация оценивается с позиции его соответствия данной должности (роли).

Ролевая структура наиболее характерна для крупных, громоздких организаций. Эффективность их функциони­рования определяется рациональностью распределения персонала по должностям (ролям), а не потенциалом ра­ботников. В такой организации культура жестко ограничи­вает человека, а взаимоотношения во многом определя­ются формальными правилами. Подобная структура неэф­фективна в условиях быстрых изменений внешней среды и мало подходит для инициативных, амбициозных сотруд­ников.

* 1. *Целевая культура* ориентирует персонал на выпол­нение работы путем объединения целей сотрудников и организации. Целевая культура требует командной работы. Она дает высокую степень автономности деятельности со­трудников и одновременно предполагает коллективизм. При данном типе культуры специалисты имеют достаточ­но широкое влияние на руководство, поскольку от их про­фессиональной компетентности и активности зависит дос­тижение поставленной цели.

Использование целевой культуры требует высокого про­фессионализма от сотрудников и направлено на приори­тет командной работы. Подобные организации не облада­ют жесткой структурой, им свойственна высокая адаптив­ность. Следовательно, наиболее эффективной целевая куль- турач будет в условиях изменчивости внешней среды.

Недостатками данной организации является сложность контроля, высокие требования к наличию ресурсов и воз­можностей, необходимых для выполнения целей. Нехват­ка ресурсов отрицательно сказывается на работе сотруд­ников и команд, которые не могут достичь поставленной цели из-за внешних обстоятельств.

4) *Культура личности* направляет организацию в пер­вую очередь на развитие и реализацию интересов самих сотрудников. В рамках такой компании влияние зависит от квалификации и способностей специалиста. Чем лучше он выполняет свою работу, тем больше к нему прислушива­ются. Сотрудники в такой организации могут работать во­обще без руководителя, поскольку они сами себе ставят цели и они сами себя контролируют.

На практике организации с культурой личности встре­чаются довольно редко. Это могут быть адвокатские кон­торы, консалтинговые компании и т.п. Вместе с тем в рам­ках организаций с привычной культурой личностная куль­тура может формироваться в отдельных отделах, подраз­делениях, если там работают специалисты, направленные на самореализацию, удовлетворение личных амбиций.

## 14.2. Практические задания

**Задание 1**

В малых группах составляют общий согласованный перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы. Сформулированные пункты в каждом из разделов должны быть разделяемы большинством членов группы. Кроме того, они должны отличать Вашу группу (организацию) от других, ей подобных.

*Процедура.*

*Шаг 1.* В течение 5-10 минут студенты индивидуально заполняют прила­гаемую форму «Организационная культура». В качестве примера можно использовать описание культуры учебной груп­пы, реально подготовленное студентами МГУ.

*Организационная культура МГУ Группа: магистратура, направление - деловое администрирование.*

I. Важные разделяемые верования и предположения

* 1. Университет - часть нашей жизни
  2. Помогать друг другу
  3. Как можно меньше делать для достижения результата
     1. Разделяемые вещи материального мира
        1. Бесплатное обучение
        2. Хорошие условия обучения
        3. Четыре Маши
        4. Самый престижный вуз в стране
     2. Разделяемые выражения
        1. «Сачок» - вестибюль перед библиотекой МГУ
        2. «Школа» - университет
        3. «Забить» пару - не пойти на пару
        4. А кому сейчас легко?
        5. ГЗ - главное здание МГУ
        6. Как все запущено
        7. «Без мазы» - нет никаких шансов
        8. Первый ГУМ - гуманитарный корпус
     3. Разделяемые действия
        1. Взаимопомощь
        2. Списывание
        3. Покурить на перемене
        4. Опаздывание
        5. Сходить в буфет
     4. Разделяемые мысли и чувства
        1. Все переживают друг за друга
        2. Нам хорошо в университете

*Шаг 2.* В течение 10-15 минут в малых группах студенты составляют общий согласованный перечень позиций по каждому из пяти разделов при­лагаемой формы

*Организационная культура группы студентов КГБ ПОУ Минусинский сельскохозяйственный колледж*

I. Важные разделяемые верования и предположения

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Разделяемые вещи материального мира

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Разделяемые выражения

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Разделяемые действия

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

V. Разделяемые мысли и чувства

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*Шаг 3.* В аудитории под руководством преподавателя обсуждаются и обобщаются позиции малых групп и в течение 10 минут вырабатывается сводное для всей группы описание ее культуры. Обобщенные результаты пре­доставляет делегированный представитель группы.

**14.3.Вопросы для контроля знаний**

Что такое организационная культура?

Какие типы организационной культуры вам известны?

Какие составляющие организационной культуры вам известны?

# Тема 15. Управление конфликтами

## 15.1.Пояснения и методические указания

*Цели и задачи:*

1. Сформировать представление о сущности конфликтов в организации
2. Научить студентов анализировать конфликтные ситуации и искать пути их преодоления.

*Формируемые компетенции*

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

Конфликт — это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни. В конфликте одна из сторон требует изменения поведения; мыслей либо чувств партнера. Однако не всякое противоречие можно назвать конфликтом: люди могут иметь различные взгляды, суждения о какой либо проблеме, и это не мешает их слаженной работе. Но противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы, ведут к возникновению конфликта.

Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственных забот производства на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психическом состоянии.

Конфликты могут обладать и созидательной силой, когда их разрешение ведет к улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений.

Причины конфликтов можно объединить в группы в соответствии с обусловливающими их факторами — информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением.

В основе многих конфликтов лежит информация, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнародовании, сомнения в надежности и ценности источников информации, спорные вопросы законодательства, доктрин, правил порядка действий и т.д.

Структурные факторы связаны с существованием как формальной, так и неформальной организацией группы. Сюда могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий, системы безопасности, поощрения и наказания, распределения ресурсов, доходов и т.д. Чаще всего причиной структурных конфликтов становится ограниченность ресурсов.

Ценностные факторы определяются принципами, которыми руководствуются организации и отдельные работники. Это могут быть различия в общественных, групповых или личностных системах убеждений; идеологические, культурные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды. Кроме того, причинами конфликтов могут быть различия в целях, в способах достижения целей.

Факторы отношений связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствием. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые, взаимозависимые), баланс силы, значимость для себя и других, взаимоожидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, целей, вклад сторон в отношения, различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

Поведенческие факторы проявляются, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость, ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной) и т.п. Большую роль здесь играют различия в психологических особенностях, которые могут быть так велики, что мешают совместной деятельности.

Па практике велика вероятность возникновения конфликта сразу по нескольким причинам. Существование более одного источника конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления.

Конфликты можно классифицировать не только по причинном возникновения, но и по ряду других признаков. Так, по направленности конфликты бывают горизонтальными (не задействованы лица, находящиеся друг у друга в подчинении), вертикальными и смешанными.

По последствиям выделяют функциональные (способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений) и дисфункциональные (последствия имеют разрушительный характер) конфликты.

По составу участников бывают:

— внутриличностный конфликт. Одна из наиболее распространенных форм внутриличностного конфликта в организации — ролевая, когда различные роли предъявляют к нему различные требования. Причиной конфликта может быть рассогласование личных потребностей и требований производства, нарушение принципа единоначалия, перегруженность работой или отсутствие работы;

— межличностный конфликт. Самый распространенный тип конфликта;

— конфликт между личностью и группой. Может возникать из-за отступлений от принятых в группе норм. Другой распространенный конфликт этого типа — между группой и руководителем;

— межгрупповой конфликт (между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом и пр.) и т.д.

После возникновения конфликта следует его развитие. Содержание данного процесса во многом зависит от того, как конфликтом будут управлять. Если развитие конфликта направить в функциональное русло, его разрешение повлечет за собой положительные изменения в организации, станет фактором решения проблем, которые вызвали конфликт. В противном случае конфликт может привести к разрушению сложившихся связей, возникновению новых конфликтов.

Для устранения конфликтов используют две группы методов — структурные и межличностные.

Структурные методы управления конфликтами предполагают разработку совершенного механизма работы организации, в частности:

— четкое разъяснение требований к работе (каждый работник должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто предоставляет и получает различную информацию, системе полномочий и ответственности и т.п.);

— использование координирующих механизмов (строгое соблюдение принципа единоначалия, распределение полномочий упорядочивает взаимодействия людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации);

— установление общих целей, формирование общих требований (этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Очень эффективным оказывается формулирование целей организации на уровне целей общества);

— создание эффективной системы вознаграждений (установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников и стимулируют снижение конфликтности).

Межличностные методы разрешения конфликтов учитывают степень ориентации участников конфликтной ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера.

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях: уклонение (или уход), сглаживание (приспособление), компромисс, конкуренцию, сотрудничество.

Уклонение — это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Предлогом здесь могут быть ссылки на недостаток времени, полномочий, ресурсов, незначительность проблемы или наверно выбранный адресат. Цель обвиняемой стороны — отложить решение конфликта (как-нибудь само собой утрясется), дать противнику возможность обдумать свои претензии. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой либо отсутствуют условия для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся.

Сглаживание — отказ от собственных интересов. Причиной такого поведения может быть стремление сделать «жест доброй воли», завоевать расположение партнера на будущее, желание избежать разрастания конфликта, понимание того, что правота у противоположной стороны. Такого рода согласие может быть частичным и внешним. Рационально так поступать, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения. Для эффективного руководства подчиненными данная стратегия не должна быть доминирующей.

Компромисс — принятие до определенной степени точки зрения другой стороны. Поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок. Преимущество такого исхода — взаимная уравновешенность прав и обязанностей и легализация претензий. Компромисс снимает напряженность. В некоторых случаях плохое решение лучше, чем отсутствие решения. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях ценится высоко, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт, но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например, неудовлетворенность «половинчатыми решениями». Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

Конкуренция — принуждение партнера к принятию своей точки зрения во что бы то ни стало. Мнение других не интересует. Может привести к доминированию и в конечном итоге уничтожению одного партнера другим. Это неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, хотя следует признать, что конкуренция может стимулировать способности и талант. Конкуренция чаще всего возникает при переоценке себя и недооценке противника, нацелена на сиюминутный выигрыш, не способствует сохранению взаимоотношений. В коллективе при использовании руководителем подавляет инициативу подчиненных и инициирует возможность повторных вспышек из-за ухудшения взаимоотношений. Может быть эффективной, если используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей.

Сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой, по крайней мере, частично. Участники конфликта признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. В варианте, когда важны и цель, и отношения с оппонентами, без сотрудничества в том или ином виде не обойтись.

Таким образом, конфликт преодолевается различными средствами и успех его разрешения зависит от характера противоборства, степени его затянутости, стратегии и тактики конфликтующих сторон.

Необходимым условием успешного разрешения конфликта является его признание. Этим самым будет открыт путь к переговорам, в процессе которых можно будет выяснить явные и скрытые причины конфликта, разграничить отношения между участниками конфликта и возникшие проблемы, выработать возможные варианты разрешения конфликта.

Условия успешного ведения переговоров можно свести к четырем положениям, каждое из которых касается одного из базовых элементов и предполагает определенные рекомендации.

Первое - люди. Необходимо делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе, бок о бок, и разбираться с проблемой, а не друг с другом. Проблему взаимоотношений людей необходимо выделить и разбираться с ней отдельно.

В данной ситуации важно помнить основные правила отношений с партнером: рациональность (эмоциональность негативно влияет на принятие решения), понимание (понимание точки зрения партнера позволяет выбрать взаимоприемлемые решения), общение (проведение консультаций с партнером; основной акцент делается на умении слушать партнера), достоверность (наличие ложной информации затрудняет аргументацию и снижает доверие противоположной стороны), тон переговоров (избегайте поучений, применяйте способы аргументированного убеждения).

Особое внимание стоит обратить на умение слушать. Выявлена интересная закономерность: отрицательное эмоциональное воздействие усиливается, если получает подкрепление в виде эмоционального реагирования. Не получив подкрепления, отрицательное эмоциональное воздействие затухает. Поэтому не нужно спешить реагировать, важно выдержать паузу.

Второе — интересы. Надо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей. Эта рекомендация нацелена на преодоление недостатков, обусловленных концентрацией внимания на позициях и заявлениях, в то время как цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.

Третье - варианты. Прежде чем решать, что делать, требуется выделить круг возможностей. Всегда при работе над проблемой сказывается подспудное стремление отыскать единственно верное решение. Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы.

Четвертое — критерии. Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство и субъективизм, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев.

## 15.2.Практические задания

**Задание 1**

Провести тестирование студенческой группы с использованием теста К. Томаса. В нашей стране тест адаптирован Н.В. Гришиной для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению.

В своем подходе к изучению конфликтных явлений Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам. Указывая, что на ранних стадиях их изучения широко использовался термин «разрешение конфликтов», он подчеркивал, что этот термин подразумевает, что конфликт можно и необ­ходимо разрешать или элиминировать (от лат. eliminare - изгонять, выносить за порог). Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое бес­конфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии. Однако в по­следнее время произошло существенное изменение в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов. Оно было вызвано, по мнению То­маса, по меньшей мере двумя обстоятельствами: осознанием тщетности усилий по полной элиминации конфликтов, увеличением числа исследований, указы­вающих на позитивные функции конфликтов. Поэтому акценты должны быть смещены с элиминирования конфликтов на управление ими. В соответствии с этим Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспек­тах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей; каким образом можно стимулировать продуктивное по­ведение.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях Томас счи­тает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основопола­гающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт; и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответ­ственно этим двум способам измерения Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

* 1. Соперничество (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.
  2. Приспособление, означающее в противоположность соперничеству при­несение в жертву собственных интересов ради интересов другого.
  3. Компромисс.
  4. Избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к коопе­рации, так и отсутствие тенденций к достижению собственных целей.
  5. Сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не дости­гает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс или один участник оказывается в выигрыше, а другой проигрыва­ет, либо проигрывают оба, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

В своем опроснике по реализации типичных форм поведения Томас описы­вает каждый из пяти перечисленных вариантов двенадцатью суждениями о по­ведении индивида в конфликтной ситуации. В различных ситуациях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых испытуемому предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его пове­дения.

*Текст**опросника:*

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответствен­ность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

* + 1. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собствен­ных.

* + 1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отно­шения.

* + 1. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

* + 1. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

* + 1. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

* + 1. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со вре­менем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

* + 1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затрону­тые интересы и вопросы.

* + 1. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

* + 1. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

* + 1. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все за­тронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отно­шения.

* + 1. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать спо­ры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

* + 1. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

* + 1. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

* + 1. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

* + 1. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

* + 1. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

* + 1. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность насто­ять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

* + 1. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все за­тронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со време­нем решить его окончательно.

* + 1. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

* + 1. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям друго­го.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

* + 1. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посредине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

* + 1. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответствен­ность за решение спорного вопроса.

* + 1. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

* + 1. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

* + 1. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из

нас.

* + 1. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать спо­ры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

* + 1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

* + 1. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

* + 1. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совмест­но с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Количество баллов, набранных испытуемым по каждой шкале, дает пред­ставление о выраженности тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Тест можно использовать при групповых обследованиях и индивидуально

Таблица 25. - Подсчет данных теста Томаса

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 |  |  |  | А | Б |
| 2 |  | Б | А |  |  |
| 3 | А |  |  |  | Б |
| 4 |  |  | А |  | Б |
| 5 |  | А |  | Б |  |
| 6 | Б |  |  | А |  |
| 7 |  |  | Б | А |  |
| 8 | А | Б |  |  |  |
| 9 | Б |  |  | А |  |
| 10 | А |  | Б |  |  |
| 11 |  | А |  |  | Б |
| 12 |  |  | Б | А |  |
| 13 | Б |  | А |  |  |
| 14 | Б | А |  |  |  |
| 15 |  |  |  | Б | А |
| 16 | Б |  |  |  | А |
| 17 | А |  |  | Б |  |
| 18 |  |  | Б |  | А |
| 19 |  | А |  | Б |  |
| 20 |  | А | Б |  |  |
| 21 |  | Б |  |  | А |
| 22 | Б |  | А |  |  |
| 23 |  | А |  | Б |  |
| 24 |  |  | Б |  | А |
| 25 | А |  |  |  | Б |
| 26 |  | Б | А |  |  |
| 27 |  |  |  | А | Б |
| 28 | А | Б |  |  |  |
| 29 |  |  | А | Б |  |
| 30 |  | Б |  |  | А |

**Задание 2**

Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем.

Постарайтесь описать данный конфликт в соответствующих терминах, за­полните форму.

Таблица 26. - Форма «Описание конфликта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Термины | Краткий ответ | Ситуационное объяснение |
| Источник или причина конфликта |  |  |
| Конструктивные начала конфликта |  |  |
| Тип конфликта |  |  |
| Уровень конфликта |  |  |
| Наиболее эффективный стиль разрешения конфлик­та со стороны студента |  |  |
| Наиболее эффективный стиль разрешения кон­фликта со стороны препо­давателя (ваше мнение) |  |  |

**15.3.Вопросы для контроля знаний**

Что такое конфликт в организации?

Какие виды конфликтов вам известны?

Перечислите методы управления конфликтами

# Глоссарий

**Адаптивные (многомерные, органические) структуры** — структу­ры, основанные на сочетании централистского и сво­бодных типов интеграции. Главным свойством управ­ленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются проектные, матричные (про­граммно-целевые), бригадные формы структур.

**Автократичный руководитель** — руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям. В случае необходимости он сделает это, не колеблясь.

**Анализ внешней среды** — процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

**Базисные (основные, первичные) потребности** — обычно врожденные потребности, такие как потребностьвыжить**.**

**Бюджет** — план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме. Служит в качестве контрольного эталона.

**Бюрократическая теория М. Вебера** — «идеальный тип» органи­зации, обозначенный термином «бюрократия».

**Бюрократические (пирамидальные) структуры** — структуры, основанные на нейтралистском типе интеграции. К пи­рамидальным бюрократическим структурам относятся линейная, функциональная, линейно-функциональ- ная, линейно-штабная организационные структуры.

**Вероятностная система** — система, поведение которой нельзя точно, детально предсказать.

**Вертикальное разделение труда** — разделение и координации усилий и выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

**Взаимодействие** — воздействий объектов друг на друга, их вза­имная обусловленность и порождение одним объектом другого; универсальная форма движения, развития, определяющая существование и структуру любой мате­риальной системы.

**Взаимозависимость факторов внешней среды** — сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

**Взаимосвязанность факторов внешней среды** — сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие фак­торы.

**Власть** — возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

**Власть в организации** — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

**Власть, основанная на вознаграждении** — власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

**Власть, основанная на принуждении** — влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его или се, затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

**Влияние** поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

**Внешние поощрения** — сюда относится все, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода поощрений являются: заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т.п.

**Внешняя неопределенность** — это функция объема доступной информации в отношении фактора окружающей среды и относительной уверенности в точности этой информации.

**Внешняя среда ПХС** — элементы внешнего окружения, воздей­ствующие на деятельность производственно-хозяй­ственной системы.

**Внутреннее вознаграждение** — ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например, удовлетворение от достижения поставленных целей. Внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка.

**Внутренние переменные** — ситуационный фактор внутри организации. К основным внутренним переменным относятся цели, структуры, задания, технологии и люди.

**Внутренняя среда ПХС** — совокупность элементов **ПХС,** свя­зей и отношений между ними. Элементы внутренней производственно-хозяйственной системы подразделя­ются на структурные и процессные.

**Вознаграждение** — в рамках теории мотивации — это все, что человеку может казаться ценным.

**Вторичные потребности** — потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как оценка, привязанность и власть.

**Гетеробатмия** — неравномерное преобразование компонентов системы, приводящее к внутрисистемной структурной «разноступенчатости» (разному уровню развития).

**Гибридизация** — соединение двух и более систем различной структуры и природы.

**Гигиенические факторы** — согласно двухфакторной теории Герцберга — это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

**Горизонтальное распределение труда** — разделение работы в организации на составляющие компоненты.

**Граница системы** — то, что отделяет организацию от не органи­зации; создается как физическая составляющая (ограничивает рамки здания), как организационная (отличия в уровнях заработной платы, социальных усло­вий), так и в сознании людей (имидж организации, гордость принадлежностью к организации).

**Группа** — два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

**Делегирование**— передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

**Демократический руководитель** — руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами.

**Дерево решений** — схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

**Децентрализованная организация** — организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

**Двухфакторная модель Герцберга** — модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

**Дивизиональные структуры** — специфические виды структур бюрократического типа, в которых варьируются прин­ципы межфирменного и межфункционального взаимо­действия на основе линейно-функциональных связей. С ростом размеров фирм, внедрением новых техноло­гий, ловышением изменчивости внешней среды струк­туризация органов управления происходит путем вы­деления управленческих звеньев, специализирующих­ся по видам товаров (продуктовая структура), группам потребителей (структура, ориентированная на потреби­теля), географическим районам (территориальному принципу).

**Динамическая сеть** — сеть, в которой участники соединяются контрактным соглашением в интересах реализации проекта или производства продукции, а затем разъеди­няются, чтобы стать новой ценностной цепью для сле­дующего предпринимательского проекта.

**Дифференциация** — возрастание различий, несоответствий между частями целого.

**Единоначалие** — принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

**Закон пропорциональности** — общие затраты труда меньше все­го тогда, когда производительность каждой из входя­щих в единый орган единицы соответствует произво­дительной мощности других кооперированных единиц (закон гармонии труда).

**Закон равновесия (принцип ле Шателье)** — всякая система под­вижного равновесия, подвергающаяся внешнему воз­действию, стремится измениться таким образом, что­бы свести к минимуму эффект внешнего воздействия, сохраняя при этом свою качественную определенность.

**Закон развития** — каждая **ПХС** стремится достичь наибольше­го суммарного потенциала на каждом этапе жизненно­го цикла.

**Закон самосохранения** — любая система стихийно или созна­тельно стремится к сохранению своей качественной определенности.

**Закон самосохранения (равновесия)** — каждая **ПХС** стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс).

**Закон синергии** — эффект, полученный в результате соедине­ния двух и более систем больше или меньше простого сложения; существует такой набор элементов, при ко­тором потенциал системы будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше.

**Закрытая система** — система, изолированная от внешней среды.

**Запрограммированное решение** — выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено.

**Иерархия потребностей Маслоу** — подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

**Иерархические уровни** — уровни управления, на каждом из которых преследуются свои цели. При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руко­водство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ фор­мируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

**Изменчивая (турбулентная) внешняя среда** — среда, характе­ризуемая повышенной неустойчивостью, непредска­зуемостью, поведение менеджеров в ней сильно услож­няется по сравнению с их действиями в «спокойной» среде. Правила, согласно которым организации должны

действовать, в этой среде быстро и непредсказуемо изменяются.

**Интеграция** — процесс, направленный на сохранение целост­ности системы, упрочение ее связей и соподчинение частей.

**Классическая школа управления** — подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

**Коллизия** — вновь образованная совокупность сохраняет в основном качественную определенность составляющих ее частей, но эффект соединения больше, чем при про­стом соединении.

**Коммуникация, общение** — обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

**Конвергенция** — формирование тождественных сходных форм у разнородных систем в силу воздействия однородной среды.

**Конкурентное отличие** — высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

**Контроль** — процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

**Конфликт** — несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели и помешать другой стороне сделать то же самое.

**Концепция жизненного цикла ПХС** — концепция предсказуемо­сти изменений организации с определенной последо­вательностью состояний в течение времени.

**Конъюгация** — соединение комплексов (первичный момент), составляющее основу формирующего механизма тек- тологии.

**Косвенные факторы окружающей среды** — факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но тем не менее влияют на ее деятельность.

**Критерии для принятия решения** — нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

**Кружок качества** — группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества. Обычно члены группы получают специальную подготовку, позволяющую им выявлять проблемы, связанные с качеством.

**Культура корпорации** — совокупность знаний, ценностей и норм, которы­ми владеют взаимодействующие лица, и совокупность носителей, которые объективируют, социализируют и раскрывают эти значения.

**Либеральный руководитель** — руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроля за своей работой.

**Лидер организации** — человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

**Линейная структура** — организационная структура, реализу­ющая принцип единоначалия и централизма, преду­сматривающая выполнение одним руководителем всех функций управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделе­ний.

**Линейно-функциональная структура** — структура, реализующая принципы единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функ­ций управления между ними; демократического цент­рализма — рациональное сочетание централизации и де це нтрал изаци и.

**Линейные полномочия** — полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

**Линейные связи** — отношения по поводу принятия и реализа­ции управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

**Матричная структура** — современный тип организационной структуры управления, который создается путем совме­щения двух структур: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) осуществляется управление отдельными сферами дея­тельности организации: производством, сбытом, снаб­жением, а в соответствии с программно-целевой струк­турой (по горизонтали) — управление программами (проектами).

**Межличностный стиль решения конфликтов** — пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

**Метод экспертных оценок** — метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов.

**Механистическая концепция** **ПХС** — основана на представле­нии о ПХС как о производственной машине, где все элементы трудового процесса: станок, инструмент, ра­ботник, материал — механически (на основе точных инженерных расчетов) функционально подгоняются друг к другу. И прежде всего это относится к человеку как наиболее адаптивному элементу системы. К пред­ставителям этого направления можно отнести Ф. Тей­лора, Ф. Гилбрета, Г. Ганта, Г. Форда, А. Гастева, П. Кер­женцева, целую плеяду исследователей Центрального института труда (ЦИТа) и Института техники управле­ния (ИТУ).

**Миссия** — в планировании основная общая цель или задача организации.

**Модель**— представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

**Модель Портера-Лоулера** — ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения.

**Модель принятия решений Врума-Йеттона** — вероятностная модель руководства, делающая упор на процессе принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от автократического до демократического.

**Мотиваторы** — в двухфакторной теории Герцберга это — факторы мотивации, которые в отличие от гигиенических факторов, проистекают из сущности самой работы.

**Мотивация** — процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

**Мотивация по принципу кнута и пряника** — намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставлявшим двигаться осла.

**Напряжение** — ситуация в управлении, характеризуемая повышенной психологической или физиологической напряженностью.

**Незапрограммированное решение** — выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

**Неопределенность внешней среды** — функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

**Неформальная организация** — спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

**Обмен информацией по вертикали** — движение информации с уровня на уровень в пределах организации.

**Обмен невербальной информацией**— обмен содержащими информацию знаками без использования слов.

**Обратная связь** — реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

**Окружение прямого воздействия** — внешняя среда, факторы которой непосредственно воздействуют на организацию, а сама организация непосредственно воздействует на эти факторы.

**Олигомеризация** — уменьшение числа однородных элементов в системе путем их объединения.

**Организационная структура** — культура обеспечения упорядо­ченности и согласованности функционирования соци­альной организации.

**Организационная структура ПХС** — совокупность взаимосвязей и отношений между структурными подразделениями, выделяемых по признаку выполнения управленческих процессов (функций).

**Организация** — сознательный разумный процесс искусствен­ного упорядочения и преобразования объективного ми­ра человеком.

**Организация формальная** — группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

**Отборочный центр** — испытательное заведение, в котором способности к выполнению трудовых навыков оценивают методами моделирования.

**Ответственность** — обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

**Открытая система** — система, взаимодействующая с внешней средой.

**Отношения и связи между элементами производственно-хозяй­ственной системы** — однозначно установленные — определяемые объективными законами изготовления и реализации продукции, экономическими и правовыми нормами и отношениями; однозначно устанавли­ваемые — специализация, кооперация, сотрудничество, согласованность, упорядоченность, складывающиеся под воздействием объективных законов и принципов организации и субъективной деятельности людей.

**Параллельные полномочия** — форма административных полномочий, при которой персонал имеет право наложить вето на решения линейного руководства.

**Параллельное преобразование систем** — развитие сходных форм на основе структурного родства исходного материала и внешней среды.

**Первичные потребности** — психологические, обычно врожденные потребности, такие, например, как потребность самосохранения.

**Передача информации по горизонтали** — движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации.

**Передача информации сверху вниз** — движение информации с верхних уровней организации на нижние.

**Передача информации снизу вверх** — Движение информации с нижних уровней организации на верхние.

**Планирование** — процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

**Подвижность внешней среды** — скорость, с которой происходят изменения во внешней среде.

**Подразделение** — формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

**Подчиненность** — зависимое положение управляемого звена (объекта управления) от управляющего (субъекта управления).

**Полимеризация** — соединение двух и более систем одинаковой структуры и превращение их в новую, более сложную систему (полимер).

**Политика** — общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

**Полномочия** — совокупность прав руководителя (органа) по принятию и реализации управленческих решений в соответствии с их компетенцией.

**Потребности**— психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

**Предприниматель** — человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

**Прогнозирование —** метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

**Принцип эмерджентности** — соединение двух систем приводит к глубоким преобразованиям каждой из входящих в соединение систем, и вновь образованная система при­обретает новое свойство (в смысле эффективности).

**Принципы бюрократической организации М. Вебера:**

1) все задания разделяются на высокоспециализиро­ванные виды работ;

1. каждое задание выполняется в соответствии с посто­янной строго регламентированной системой общих правил;
2. каждый сотрудник отвечает перед руководителем за свои действия и действия своих подчиненных;
3. каждое официальное лицо (руководитель) ведет дела своего офиса безлично и формально и поддержи­вает социальную дистанцию со своими коллегами и подчиненными;
4. найм на работу основывается на технической квали­фикации;
5. продвижение по службе основано на старшинстве и профессионализме (достижениях).

**Принцип построения организационной структуры:**

* 1. организационная структура управления должна преж­де всего отражать цели и задачи организации, а сле­довательно, быть подчиненной производству и его потребностям;
  2. следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными ра­ботниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;
  3. формирование структуры управления надлежит свя­зывать с определением полномочий и ответственно­сти каждого работника и органа управления с уста­новлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;
  4. между функциями и обязанностями, с одной сторо­ны, и полномочиями и ответственностью — с дру­гой, необходимо поддерживать соответствие, нару­шение которого приводит к дисфункции системы управления в целом;
  5. организационная структура управления должна быть адекватной социально-культурной среде организа­ции, оказывающей существенное влияние на реше­ния относительно уровня централизации и детализа­ции, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контро­ля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют же­лаемого результата.

**Продуктовая организационная структура** — структура, основным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных типов продукции.

**Проектная организационная структура** — временная организационная структура, формируемая для достижения конкретной, четко очерченной цели.

**Производственная структура ПХС** — совокупность технологи­ческих связей и отношений между структурными под­разделениями, выделяемых по признаку выполнения производственных процессов.

**Производственно-хозяйственная система (ПХС)** — образование (система), в котором целенаправленно и планомерно комбинируются элементы материально-технической и социальной природы, чтобы посредством изготовления (производства) и реализации продуктов, изделий, услуг и т. п. обеспечить достижение поставленных целей.

**Производственные структурные подразделения** — самостоятель­ные звенья производственной структуры ПХС, обеспе­чивающие выпуск продукции и услуг и осуществляющие оперативное управление производством. Производст­венные структурные подразделения — это производство, корпуса цехов, цех, участок, бригада, звено.

**Простое соединение** — несущественное преобразование каждой из входящей в соединение частей без появления новых свойств образованной из частей системы, отличных от свойств ее частей.

**Процесс обмена информацией** — обмен информацией между двумя или большим числом людей.

**Процесс управления** — общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

**Процессные элементы внутренней среды ПХС** — элементы си­стемы, которые влияют на ее функционирование, т. е. на процесс преобразования входа в выход (кадры, оборудование, материалы, продукция, финансы, ин­формация, приобретение, складирование, производ­ство, транспортирование, сбыт, планирование, приня­тие решений, выполнение, контроль).

**Процессный подход к управлению** — подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

**ПХС как функциональный бюрократический механизм** — разно­видность механистического подхода. ПХС представля­ет собой безличный механизм, построенный в фор­ме многоуровневой иерархии должностных позиций с четко заданными целями, задачами, правами (полно­мочиями), с жестко установленными статусными функ­циональными обязанностями и соответствующей от­ветственностью. Основной элемент производствен­но-хозяйственной системы — человек-функционер, а все связи в организации — функциональные, строго формализованные, нормативно регламентированные. Основные представители данного подхода: А. Файоль, М**.** Вебер,Л.Урвик,Л. Гьюлик, А. Рейли.

**Развитие** — накопление изменений, началом любого развития служат случайные изменения, которые постепенно приводят к неустойчивости системы.

**Разъединение** — дизъюнкция (распадение) системы на отдель­ные компоненты в результате ослабления или уничто­жения цепной связи.

**Решение** — выбор альтернативы.

**Риск** — уровень неопределенности в предсказании результата.

**Руководитель высшего звена** — руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для. значительной части этой организации.

**Руководители низшего звена** — руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

**Руководитель, предприниматель** — руководитель, который активно ищет новые возможности и добровольно принимает на себя риск, вводя изменения и усовершенствования.

**Руководитель, сосредоточенный на труде** — руководитель, занимающийся прежде всего организацией работы и разработкой системы вознаграждений с целью повышения производительности труда.

**Руководитель, сосредоточенный на человеке** — руководитель, который заботится в первую очередь о людях и повышает производительность труда путем совершенствования человеческих отношений. В континууме руководства Лайкерта такой тип руководителя располагается на противоположном конце от руководителя, сосредоточенного на труде.

**Руководство организации** — способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

**Самоорганизация** — процесс развития мира, функционирующе­го на принципах случайности и отбора, главное свой­ство которого — поддерживать состояние условного равновесия и определенного порядка систем.

**Свободный тип интеграции** — характеризуется отсутствием об­щего центра, взаимосвязь элементов системы происхо­дит непосредственно между собой.

**Сетевые организации** — средоточие фирм или специализирован­ных единиц, координируемых рыночными механизма­ми вместо командных методов.

**Синергические связи и отношения** — концентрация, специали­зация, взаимозаменяемость, взаимодополнение, комп­лексность, оптимальность.

**Синергия** (применительно кПХС) — такое приращение ресурс­ного потенциала организации в процессе совместной деятельности ее членов для достижения поставленной цели, при котором полученный результат больше или меньше, чем простое сложение используемых ресурсов (эффект *«2 + 2 =* 4»).

**Система** — совокупность элементов, находящихся в определен­ных отношениях и связях друг с другом, образующая единое целое для выполнения определенных функции

**Система «ресурсы — продукция»** — организационная система по преобразованию ресурсов с целью получения на выходе продукции (услуги) для конечного потребления.

**Системный подход к ПХС** — рассмотрение производственно- хозяйственной системы во всей совокупности ее мате­риальных, нематериальных (идеальные, абстрактные, психические), информационных, организационно- экономических, социально-психологических и других элементов и связей, причем не только внутри органи­зации, но и во взаимосвязи с внешней средой.

**Ситуативная модель Фидлера** — модель, в которой выделены три фактора, влияющих на эффективность руководства: отношения между руководителем и членами коллектива, структура задания и должностная власть, т.е. законная власть, данная руководителю по должности.

**Ситуационный подход** — концепция, утверждающая, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Известен под названием "конкретный подход".

**Сложность внешней среды** — количество факторов, на которые производственно-хозяйственная система должна реа­гировать, а также уровень вариативности каждого фак­тора.

**Содержательные теории мотивации** — теория мотивации, основанная на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать. К числу таких теорий относятся теории Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Девида Макклеланда.

**Социокультурный процесс** — процесс взаимодействия лично­стей на основе закрепления единой общественной культуры. Включает в себя личность как субъект взаи­модействия и общество как совокупность взаимодей­ствующих субъектов.

**Стадии развития ПХС** — периоды, проживаемые фирмой в рам­ках однотипных ценностных установок и фиксирующие в первую очередь специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации (выделяют такие стадии жизненного цикла, как форми­рование организации, ее интенсивный рост (размноже­ние), стабилизацию и кризис (спад)).

**Стиль руководства** — обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей (автократический, демократический).

**Стратегическое планирование** — набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

**Стратегия** — общий, всесторонний план достижения целей.

**Стратегия и организационная структура (по И. Ансоффу)** — пове­дение современных фирм можно структурировать по трем направлениям, т. е. выделить три основные стратегии: достижение экономичности использования ресурсов, обеспечение конкурентоспособности и ак­тивная политика в области нововведений.

**Стратегия ограниченного роста**  — стратегическая альтернатива, которая характеризуетсяцелями**,** установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.

**Стратегия роста** — стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

**Стратегия сокращения** — стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением целей ниже достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности.

**Структура** — совокупность устойчивых связей между элемента­ми системы, обеспечивающая ее целостность и тождест­венность самой себе (сохранение основных свойств, сохранение качественной определенности).

**Структура производственно-хозяйственной системы** — совокуп­ность взаимосвязей и отношений внутри структурных подразделений и между ними.

**Структурные принципы А. Файоля** — обеспечивают основные направления для создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности, включают в себя: прин­цип разделения труда, принцип единства цели и руко­водства, принцип соотношения централизации и де­централизации, принцип власти и ответственности, принцип цели.

**Структурные элементы внутренней среды ПХС** — элементы, ока­зывающие влияние на формирование структуры систе­мы (цели, правовая форма, организационная форма, оснащение предприятия, собственники предприятия, расположение).

**Субкультура** — этнические, конфессиональные и нацио­нальные культуры, субъектами которых являются эт­нос, конфессиональная группа, нация по отношению к общечеловеческой. Субъект общечеловеческой культу­ры — человечество в целом. В свою очередь сами суб­культуры могут делиться на более мелкие субкультуры.

**Тактика** — краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

**Текущий контроль** — этап процедуры контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ.

**Теория «гуманистических организаций»** — рассматривает ПХС как неформальную структуру с внутриорганизацион- ными взаимосвязями в форме социально-психологи­ческих, «гуманистических» неформальных отношений (Э. Мэйо, М. Фоллет, Ф. Ротлисбергер, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор и др.).

**Теория жизненного цикла** — ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от "зрелости" подчиненных, т.е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

**Теория игр** — метод моделирования, используемый для оценки воздействия решения на конкурентов.

**Теория институтов и институциональных преобразований —**

утверждает, что возрастает роль организационных фак­торов, обусловливающих институциональные измене­ния; гибкие институциональные структуры позволяют легче адаптироваться к переменам.

**Теория "X"** — термин Дугласа МакГрегора, относящийся к оценке автократического руководителя его исполнителей. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобыими руководили, хотят защищенности, главный вывод — людей надо принуждать работать.

**Теория "Y"** — термин Дугласа МакГрегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организации является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории большая часть населения обладает творческим потенциалом.

**Теория ожидания** — концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

**Теория организационного поведения** («бихевиоральный под­ход») — использует представление о ПХС как о систе­ме управленческого поведения человека в организации, но не прямыми административными методами, а кос­венными, построенными на мотивации, стимулиру­ющей соответствующее ожиданиям поведение как от­ветную реакцию человека (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, В. Врум и др.).

**Теория потребностей МакКлелланда** — модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

**Теория справедливости** — ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

**Триггерный эффект** — взрывной переход системы в другое со­стояние под действием внутренних лавинообразующих процессов.

**Убеждение** — приемы эффективного сообщения точки зрения одного человека другим.

**Уравновешенные системы** — системы, находящиеся в состоянии равновесия.

**Устойчивость системы** — свойство систем сохранять свою ка­чественную определенность несмотря на внешние и внутренние возмущения.

*Закрытые системы* обладают статической устойчи­востью. Их высокая устойчивость объективна в усло­виях более или менее постоянного (по величине и однородности) воздействия внешней среды.

*Открытые системы* обладают динамической устой­чивостью. Их высокая устойчивость объективна в усло­виях неопределенно-изменчивой внешней среды.

**Участники деятельности ПХС** — различные организации, люди и группы людей, заинтересованные в деятельности ПХС; к ним относятся государство, кредиторы, менед­жеры, клиенты, поставщики, собственники капитала, общественность.

**Функции ПХС** — изготовление продукции производственного и личного потребления; продажа и поставка продукции потребителю; послепродажное обслуживание продук­ции; обеспечение социальной защиты и гарантий пер­сонала; всестороннее развитие и рост объемов произ­водства на предприятии; предпринимательство; упла­та налогов, выполнение обязательных и добровольных взносов и платежей бюджет и другие финансовые орга­ны; соблюдение действующего законодательства, нор­мативных актов и стандартов; удовлетворение обще­ственных интересов (федеральных, региональных).

**Функционализм Ф. Тейлора** — обоснование Тейлором и его последователями эффективности специализированно­го функционального управления трудом. **Ф.** Тейлор первый поставил под сомнение линейную систему организации («организация военного типа») и альтер­нативную — функциональную организацию.

**Функциональная структура** — характеризуется тем, что в ней создаются функциональные звенья, наделенные пол­номочиями и ответственностью за результаты своей функциональной деятельности, т.е. принятие решений и контроль за их исполнением.

**Функциональные области** — области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. Сюда относятся маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов.

**Функциональные полномочия** — форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также и наложить на них вето в пределах своей компетенции.

**Функциональные связи** — связи, которые сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента.

**Функциональные структурные подразделения** — самостоятель­ные звенья организационной структуры ПХС, выпол­няющие определенные функции по управлению: управ­ление (департамент), комитет, отдел, служба, бюро.

**Функциональный конфликт —** конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

**Харизма** — влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

**Централистский тип интеграции** — характеризуется наличием общего центра, через который происходит взаимосвязь элементов системы между собой.

**Целевое управление** — процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

**Цели** — в организации — это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. формальные организации определяют цели через процесс планирования.

**Централизация** — условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

**Цепь команд** — иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Известна также как "скалярная подчиненность" или "скалярная цепь".

**Цепная связь** — совокупность свойств одного или нескольких компонентов, объединяющая интересы (цели) компо­нентов.

**Цикл жизни продукта и производственного процесса** — ситуация, когда цикл жизни производственного процесса идет нога в ногу с циклом жизни продукта, т.е. разработка и производство данного вида продукта соответствует спросу потребителей на данный конкретный тип продукта.

**Циклы развития ПХС** — это периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ори­ентации (выделяют такие циклы, как «тусовка», «меха­низация», «внутреннее предпринимательство», «каче­ство»).

**Четыре системы Лайкерта** — постулат Рэнсиса Лайкерта, согласно которому существует четыре системы управленческого стиля: диктаторски-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и вовлеченно-демократический.

**Школа научного управления** — первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

**Школа поведенческих бихевиористических наук** — концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организации и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

**Школа научного управления** — подход к управлению, для которого характерны применения научного метода, моделей и системной ориентации. Иногда называется *количественным подходом.*

**Школа человеческих отношений** — исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

**Экономическое содержание** ПХС — состоит в том, что система, представляя собой организационное единство, имея права и ответственность и обладая обособленным имуществом, использует совокупность факторов про­изводства: материальных ресурсов, труда и предприни­мательских способностей для осуществления опреде­ленного типа деятельности (производственной, финан­совой, консультативной, коммерческой). При этом на деятельность ПХС влияют различные мотивы, сти­мулы, формы собственности, экономический и соци­альный интересы.

**Элементы культуры -** подразделяются на идеальные (смыслы, ценности, социальные нормы и ориентиры, представ­ления, знания) и материальные (средства, продукты и формы человеческой жизнедеятельности, отношения в рамках социокультурного процесса).

**Элементы организационной структуры** — как отдельные работ­ники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выпол­няющих определенные функциональные обязанности.

**Элементы** **ПХС** — бывают материально-технической (средст­ва труда, предметы труда, технологические правила, регламентирующие процессы производства распреде­ления продукции, организационно-технологическая информация) и социальной природы (люди, их про­фессиональная подготовленность и способность к тру­довой деятельности, социальные совокупности (группы, отделы, коллективы); нормы, правила и технологии от­ношений между членами коллектива).

**Эмерджентный отбор** — отбор новых компонентов и связей, развивающих качественную определенность системы.

**Этические нормы** — система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.

**Энтропия** — неупорядоченность системы.

**Эффективность производства** - рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные за траты ресурсов организации.

**Эффект Хоторна** — условие, в котором новизна, интерес к эксперименту или повышение внимания к исследуемому вопросу приводит к искажению, слишком благоприятному результату во время эксперимента.

# Рекомендуемый библиографический список

|  |
| --- |
| 1. Аширов, Д. А. Организационное поведение / Д.А. Аширов. - М.: Проспект, ТК Велби, 2015. - 360 c. 2. Зайцев, Л. Г. Организационное поведение / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2015. - 464 c. 3. Игошина, С. Д. Резник. И. А. Игошина Организационное поведение / С. Д. Резник. И. А. Игошина Игошина. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 256 c. 4. Карташова Организационное поведение / Карташова, Л.В. и. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 219 c. 5. Карташова, Л. В. Организационное поведение / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 384 c. 6. Карташова, Л. В. Организационное поведение / Л.В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 160 c. 7. Красовский, Ю.Д. Архитектоника организационного поведения / Ю.Д. Красовский. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 334 c. 8. Организационное поведение. - М.: Бахрах-М, 2016. - 752 c. 9. Попов, С. Г. Организационное поведение / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2016. - 112 c. 10. Резник, С. Д. Организационное поведение / С.Д. Резник. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 464 c. 11. Семиков, В.Л. Организационное поведение / В.Л. Семиков. - М.: Рид Групп, 2017. - 844 c. 12. Сурков, С. А. Люди на работе. Учебник по организационному поведению / С.А. Сурков. - М.: Дело и сервис, 2016. - 304 c. 13. Шапиро, С. А. Организационное поведение / С.А. Шапиро. - М.: КноРус, 2017. - 352 c. |

**Библиографический список**

1. Алексеева З.Е., Тетерюкова О.М.. Практикум по управлению персоналом: учебно-методическое пособие. -Новосибирск: НФ РАП, 2003.

2. Введение в менеджмент: уч. пособие /В.П. Сухинин, М.В. Горшенина; Самар. гос. техн. ун-т., филиал в г. Сызрани. Сызрань, 2010. 114с.

3. Ионова СМ., Шумал С.С.Шпаргалка по менеджменту: Ответы на экзаменационные билеты. — М.: Аллель-2000, 2005. — 64 с.

4. Лазарев В.Н. Управленческие решения: методические указания к практическим занятиям/ В.Н. Лазарев. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 40 с.

5. Менеджмент: ответы на экзаменац. вопр. / И. П. Деревяго,— Минск : ТетраСистемс, 2008. — 128 с.

6. Носырева И.Г., Петрова Е.А. Н 84 Менеджмент: практикум по курсу. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2007. - 177 с.

7. Ползунова Н.Н., Краев В.Н. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов./ Н.Н Ползунова., В.Н. Краев – М.: Академический Проект, 2004.-176 с.

8. Шеметов П.В., Теория организации: учебное пособие/ П.В. Шеметов, С.В. Петухова. – М.: Омега–Л, 2007 – 282 с.