

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**сборник учебно-методических материалов**

для направления подготовки 38.03.01 - Экономика

2017 г.

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного университета*

*Составитель: Заломская Г.А.*

Менеджмент: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.03.01. –

Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017

© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2017

© Заломская Г.А., составление

## КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

### *Лекция 1. Сущность и виды управления*

Термин «управление» произошел от старорусского слова «управа», т. е. способность с чем-то управляться. В общем смысле под ним понимается деятельность: по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе; устранению их энтропии (дезорганизации); снижению неопределенности; приведению в нужное состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды (для различных ее типов нужны свои способы управления).

Основные задачи управления - это: управление персоналом (коллективом, кадрами); управление качеством продукции; управление инновациями (нововведениями в организации); стратегическое управление (стратегия роста, стратегия ограниченного роста, стратегия сокращения, сочетание стратегий); управление финансовыми ресурсами; управление материальными ресурсами и запасами; управление информационными ресурсами; управление временными ресурсами (сетевое планирование); управление производительностью труда; антикризисное управление предприятием; управление маркетингом (маркетинговыми стратегиями, например, стратегиями «цена-качество»); управление по целям (предложено в 1950-х гг. П. Друкером, предполагает правильную постановку целей и последующий переход к формированию функций и процессов управления; необходимо не только реагировать задним числом на негативную ситуацию, но и предварительно разрабатывать ряд мероприятий с целью ее недопущения); управление по результатам (циклический процесс постановка результатов (целей) - процесс ситуационного управления - контроль за результатами; на первый план выходят оперативная реакция на неожиданные ситуации и напористость менеджера).

Этапы управленческой деятельности и элементы управленческого процесса. Любая управленческая деятельность состоит из следующих этапов: 1) получение и анализ информации; 2) выработка и принятие решений; 3) организация их выполнения; 4) контроль, оценка полученных результатов, внесение коррективов в ход дальнейшей работы; 5) вознаграждение или наказание исполнителей.

Особенности управленческих процессов определяются как объективными (характер и сфера деятельности организации или подразделения, их структура и проч.), так и субъективными (интересы руководства и персонала, неформальные связи и т. п.) факторами.

В совокупности такие процессы образуют цикл, состоящий из взаимосвязанных фаз: осознание потребности; изучение и оценка обстановки; целеполагание; принятие решения, планирование; организация исполнения плана; практическая реализация; оценка полученных результатов. Целью конкретного управленческого процесса является изменение или, наоборот, сохранение управленческой ситуации, т. е. такой совокупности обстоятельств, которые оказывают (могут оказать в будущем) положительное или отрицательное влияние на организацию. К элементам процесса управления относятся управленческий труд, который реализуется в определенном результате (решении), его предмет и средства.

Управленческий труд и его специфика. Управленческий труд представляет собой совокупность действий и операций, с помощью которых менеджер обеспечивает подготовку и реализацию отдельных решений. Он относится к категории труда умственного, осуществляемого в виде нервно-психических усилий, и существует в трех формах: эвристической, административной и операторной. Такой труд требует инициативности (и одновременно умения подчиняться), повышенной ответственности. Управленческий труд состоит из отдельных работ, объектом которых являются носители информации (чаще всего документы).

Каждая работа представляет собой самостоятельный комплекс управленческих операций. Таких операций может быть до 1000, а каждая из них содержать до 20-30 элементов.

Управленческие операции подразделяются на творческие, логические и технические. Творческие являются наиболее сложными. Они предполагают такие действия, как абстрагирование, анализ, сравнение, синтез, прогнозирование, принятие решений.

Логические операции выполняются по заданному алгоритму (например, составление бухгалтерского баланса) и в отличие от первых регламентируются специальными документами. Они

проще, но также требуют для выполнения специальной подготовки. Технические операции (например, первичная обработка, хранение, получение информации), как и некоторые логические, могут быть полностью или частично механизированы.

У руководителей удельный вес творческих операций - 60 %, у специалистов - 40 %. У технических исполнителей доля логических операций - 20 %, остальные - технические.

Документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций, получила название управленческой процедуры. Разделение управленческого труда - объективный процесс обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности различных групп управленческих работников. Это способствует повышению качества управляющих воздействий.

В соответствии с подходом, получившим в отечественных организациях наибольшее распространение, управленческих работников по их функциональной роли в процессе управления подразделяют на: руководителей; специалистов; служащих (технических исполнителей).

Технологии социального управления. Под технологией управления понимается совокупность методов и приемов реализации управленческих функций.

1. Линейная технология характеризуется строгой последовательностью отдельных работ и операций, вытекающих друг из друга в соответствии с заранее намеченным планом. Она используется в типовых случаях при достаточной определенности ситуации и конечной цели (например, на транспорте). 2. Когда невозможно точно оценить ситуацию, выделить ключевую проблему и наметить однозначную цель, технология управления может быть разветвленной. Желаемый результат достигается на основе совокупности решений, разрабатываемых одновременно по нескольким направлениям, или одного, имеющего многоаспектный характер. Обычно такое положение имеет место в сфере научных исследований. 3. Технология управления по отклонениям, возникшим на предыдущей фазе процесса, предполагает, что частично последние вообще не требуют корректировки, частично их преодоление возможно силами самих исполнителей, и лишь при их значительной величине необходимо вмешательство руководителя. 4. Технология управления по ситуации применяется в условиях высокой неопределенности. Она исходит из складывающихся обстоятельств и использует адекватные им методы. Фазы управленческого процесса здесь часто независимы друг от друга, и менеджер принимает оперативные решения на основе постоянного наблюдения и анализа изменений во внешней и внутренней среде организации. 5. Технология управления по результатам заключается в том, что в зависимости от степени решения поставленных задач происходит уточнение последующих управленческих действий. Такая технология часто применяется при отсутствии достаточной определенности ситуации и расплывчатости конечной цели, например при руководстве войсками в боевых условиях. 6. Технология управления по целям близка к предыдущей, но ориентируется на контроль и стимулирование достижения не официальных заданий, а личных целей, сформулированных работниками на их основе совместно с непосредственными руководителями и зафиксированных в специальном документе. Технология поискового управления исходит из полной ясности задач, но невозможности точно определить пути их решения. Тогда последнее разрабатывается, отталкиваясь от цели, в обратной последовательности фаз и корректируется по ситуации. Такой тип управленческого процесса имеет место при подготовке долгосрочного решения в условиях высокой неопределенности.

Экономические показатели эффективности управления. Если управленческая деятельность полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причем обеспечивает его достижение на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она считается эффективной. В первом случае, речь идет о внешней эффективности, во втором - о внутренней. Внешняя эффективность иначе называется выгодностью, внутренняя - экономичностью, показывающей цену, которую пришлось заплатить за полученный результат (для этого он соотносится с величиной затрат). Чем результат в большей степени превышает затраты, тем экономичнее деятельность. Эффективность управления можно определить в общем виде или в относительных величинах, например как соотношение цели и полученного результата (степень реализации цели), полученного результата и ресурсов, использовавшихся для его получения, эконо-

мического эффекта и затрат, потребности и ее удовлетворения, или в абсолютных величинах, скажем, в массе прибыли. На практике эффективность управления можно измерить как общими показателями, характеризующими работу фирмы (производительность труда, прибыльность, рост объемов производства и проч.), так и специфическими (экономия затрат за счет упорядочения потоков информации, снижения доли линейных руководителей в составе персонала, уменьшения числа уровней управления и т. п.). Эффективность управления и его отдельных методов может быть как потенциальной, так и реальной. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная же определяется степенью достижения самих целей, полученными на практике результатами.

## *Лекция 2. Общая характеристика менеджмента. Стратегический менеджмент и стратегии организации*

Сущность и разновидности менеджмента. Термин «менеджмент» (management) прочно вошел в нашу жизнь, заменяя, а иногда и отменяя привычное русское слово «управление», когда речь идет о руководстве деятельностью рыночных субъектов (хозяйствовании). Такая деятельность в равной мере присуща и крупнейшим корпорациям с сотнями тысяч работников, и отдельным лицам, например организаторам концертов, продавцам в системе сетевой торговли и т. п. В ее рамках определяются направления и масштабы работы, осуществляются ее планирование, контроль, руководство людьми, их стимулирование и проч.

Менеджмент - это руководство не подчиненными и не институциональной структурой (учреждением, коммерческой или некоммерческой фирмой, их отдельным подразделением), а делом. Но менеджмент - это не просто хозяйственное управление, а его особая разновидность, возможная только в условиях рынка, - управление предпринимательского типа. Он предполагает обусловленность действий руководителя не командами «сверху», а складывающейся ситуацией, право и обязанность проявлять инициативу, принимать самостоятельные решения, нести ответственность за их результаты. Противоположностью менеджменту является командное управление, которое было присуще отнюдь не только нашей стране (у нас оно охватывало все уровни экономики, а в остальном мире ограничивалось отношениями внутри фирмы).

Менеджмент как вид деятельности. Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента. Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера - это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников. Обеспечивая связь и единство всего производственного процесса, менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

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

Взросшие требования к управлению обусловлены увеличением размеров предприятия, сложностью технологии, необходимостью владения управленческими навыками. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области организации управления, которые осуществляют также наблюдение и контроль за выполнением принятых решений.

Менеджмент как система научных знаний. Менеджмент - это самостоятельная отрасль знаний, которая требует вдумчивого освоения. Это отдельная дисциплина, а точнее междисциплинарная отрасль, которую правильнее назвать «управленческим мнением», сочетающую в себе науку, опыт, «ноу-хау», которые приумножены управленческим искусством. На управленческое мнение влияют достижения многих наук, и эволюция управления как раз и заключается в использовании этих достижений для решения главной проблемы - как получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей, которые производят продукцию и используют самые разнообразные ресурсы. Под научными основами управления понимают систему научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления, а точнее, обеспечение практики менеджмента научными рекомендациями.

Принципы и методы менеджмента. Как и любая другая деятельность, управление осуществляется в соответствии с определенными принципами, т. е. правилами. Они могут быть общими для всех его видов или могут относиться к некоторой их части. Соблюдение принципов обеспечивает успех, несоблюдение может привести к неудачам и убыткам. К основным принципам менеджмента можно отнести следующие. Научность в сочетании с элементами искусства. Целенаправленность. Последовательность. Непрерывность. Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации. Учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения. Обеспечение единства прав и ответственности каждого субъекта управления. Обеспечение единства прав и ответственности каждого субъекта управления. Состязательность участников управления на основе личной заинтересованности. Максимально раннее и широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений.

Функции менеджмента. Сущность любой теории или целенаправленной деятельности, в том числе менеджмента, проявляется в функциях (лат. *functio* - обязанность, круг деятельности, назначение, роль). Под функциями менеджмента можно понимать: целевое назначение управленческой деятельности вообще; ту или иную общую задачу, которую необходимо решить (такая задача бывает основной и обеспечивающей, например планирование и мотивация); относительно самостоятельный вид управленческих действий; определенную сферу управления, обособившуюся в результате разделения управленческого труда, где принимаются специфические решения.

Общие функции менеджмента, отражающие его содержание, были сформулированы в 1916 г. А. Файоном. В качестве таковых он выделил организацию, планирование, координацию, контроль и распорядительство. В настоящее время к ним можно добавить еще мотивацию, информирование и развитие.

Принципы менеджмента и особенности организации учитываются при выборе методов управления ею. Они могут разрабатываться научным путем или отражать опыт и сложившуюся практику. По содержанию методы бывают организационными, административными, правовыми, экономическими и социально-психологическими.

Особенности современного менеджмента. Современная научно-техническая революция не только создала новые товары, услуги и технологии, но и во многом преобразовала социально-экономическую жизнь общества. Речь идет о следующем. Во-первых, коренным образом изменилась роль человека в производстве. Прежде тот воспринимался лишь как один из его факторов наряду с машинами и оборудованием; сегодня же превратился в основной стратегический ресурс организации.

Суть перехода к новой парадигме, основывающейся на системном и ситуационном подходе к управлению, состоит в следующем. Во-первых, фирма рассматривается как открытая система, главные предпосылки успеха которой находятся в ее окружении. Во-вторых, главное внимание уделяется человеческим ресурсам - их творчеству, предприимчивости, максимальной автономии работника, что позволяет организации обеспечивать гибкость и адаптивность. В-третьих, все более наглядно проявляется тенденция к максимально возможному равноправию субъектов управленческого процесса, на смену централизации (управление по вертикали) приходит отказ от принципов иерархии - децентрализация, предоставляющая большие права низовым уровням (управление по горизонтали на основе взаимной координации участников). В-четвертых, безразличное или

негативное отношение к своим обязанностям, пассивность, отчужденность, порожденные тяжелыми условиями труда, бесправием работников, сменяются заинтересованностью, приобщением к делам организации, стремлением проявить себя. В-пятых, ориентация менеджеров на обеспечение точности и бесперебойности технологических и хозяйственных процессов сменилась нацеленностью на достижение конкретного результата, необходимого потребителю (повышение качества, экономия у него расходов, снижение цен). Иными словами, произошел переход от производственного к маркетинговому подходу к управлению. В-шестых, меняется характер внутренних взаимоотношений в организации. В-седьмых, другим становится подход к разработке и реализации управленческих решений. Ориентация на прошлый опыт и традиции, единовластие, конформизм, слепая исполнительность, неприятие риска постепенно сменяются устремленностью в будущее, поощрением творчества, в том числе и коллективного, допущением разумного риска. В-восьмых, акцент на материальные и организационные факторы деятельности как основу успеха сменяется вниманием к персоналу, способному решать сложные научно-технические задачи. В-девятых, прежний упор на количественные результаты постепенно дополняется стремлением обеспечить высокое качество во всех сферах деятельности организации. В-десятых, происходит переход от управления в условиях массового производства и спокойной конкуренции к управлению индивидуализированной деятельностью при остром соперничестве.

Классификация стратегий организации. Стратегический менеджмент - программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов владельцев и работающих. Стратегическая ориентация - ориентация на будущее в сочетании с поэтапным процессом реализации. Слово «стратегия» произошло от греческого *strategos* - «искусство генерала».

Термин «стратегия» является многогранным. В различных ситуациях под этим термином понимают различный функциональный смысл. Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. Конкретными типами стратегии первой группы являются следующие. Стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами. Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта. Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Анализ внешней и внутренней среды организации. Исследование внешней среды организации: необходимость учета внешней среды организации; общая характеристика внешней среды;

характеристика среды прямого и косвенного воздействий. Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и действительно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь получить отдачи от них. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации.

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих: макроокружения; непосредственного окружения; внутренней среды организации. Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение. Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т. п.

SWOT-анализ. Применяемый для анализа среды метод SWOT - сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) - является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. Томпсон и Стрикланд предложили примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

PEST-анализ - простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST-анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа компании. PEST-анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов или в табличной форме.

Исследование внутренней среды организации: общая характеристика внутренней структуры организации; цели, структура и задачи организации; технология деятельности организации; люди



как фактор внутренней среды организации. Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. Организационный срез включает: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный срез входят: изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции: стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации: поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей и т.п. Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

SNW-подход к анализу внутренних ресурсов. SNW - это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S - Strength - сильная позиция (сторона), N - Neutral - нейтральная позиция, W - Weakness - слабая позиция (сторона). Таким образом, при SNW- подходе или стратегическом SNW-анализе все изложенное про SW-подход сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная, т.е. N-позиция. Как показала практика, в ситуации анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. В результате получаем: во-первых, при SNW-подходе все достоинства SW-подхода остаются в силе; во-вторых, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции. Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем - кроме одной - ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору - в состоянии S (сильная). Следовательно, SNW-подход - это значимое развитие SW/SWOT-подхода.

### *Лекция 3. Развитие теории и практики менеджмента*

Предтечи научного менеджмента. История управленческой мысли уходит своими корнями в глубь веков. Высказывания по проблемам управления можно найти и на египетских папирусах, и на глиняных табличках из междуречья Тифа и Евфрата, и на шелковых свитках, сохранившихся со времен Поднебесной империи. Первыми вопросы управления начали решать древние египтяне. Они признали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования, контроля результатов. Это было связано не в последнюю очередь со строительством пирамид и другими крупномасштабными работами, предполагающими использование труда множества людей.

Вавилонский царь Хаммурапи (1792-1750 до н. э.) создал свод законов управления государством, выработал собственный лидерский стиль, установил юридические нормы определения минимальной заработной платы, контроля и ответственности. Ассирийский царь Навуходоносор II ((604 -562 до н. э.) разработал и внедрил систему производственного контроля на текстильных предприятиях и в зернохранилищах. Ее инструментом были разноцветные ярлыки, которыми помечались ежедневно поступающие партии сырья. Это позволяло определить сроки их нахождения в производстве или на складе. В 500 г до н. э. в произведении китайского ученого Сан Цу «Искусство войны» признается необходимость иерархической организации, межорганизационных связей, кадрового планирования.

Во второй половине XIX столетия наряду с эмпирическими рекомендациями в управление стали внедряться результаты прикладных исследований и экспериментов. Они помогали определять нормы выработки и вознаграждения, оптимальные скорости работы оборудования, объемы выпуска продукции, совершенствовать организацию производства и труда.

Но целостной науки об управлении к концу XIX в. еще не сложилось - эта задача была решена уже в XX столетии.

Школа научного менеджмента (тейлоризм). На рубеже XIX и XX столетий в характере производства произошли крупнейшие сдвиги. Прежде всего резко возросли его масштабы и концентрация. Появились предприятия-гиганты, на которых были заняты тысячи, а порой и десятки тысяч рабочих и инженеров, применялись дорогостоящее оборудование, сложнейшие технологические процессы, основанные на последних достижениях научно-технической мысли. Для их обслуживания требовались уже образованные и грамотные люди, сознательно и заинтересованно относящиеся к своему труду и его результатам.

В этих условиях стало необходимо коренное изменение модели управления производством, внедрение иных организационных структур, схем подчиненности, строгое соблюдение технологий, точность выполнения заданий, обоснованное стимулирование и т. п. Необходимые предпосылки для преобразований к тому времени уже имелись (опыт индустриального управления, накопленный в XIX в., и достижения в экономике, социологии и психологии). Они и позволили создать концепцию научного менеджмента. Практической основой ее формирования стали массовые эксперименты на промышленных предприятиях, имевшие цель предотвратить потери от нерационального использования дорогостоящего оборудования, сырья и материалов, затраты на которые росли из года в год. В рамках экспериментов выявлялись факторы, влияющие на уровень производительности труда, опробовались стимулирующие системы его оплаты, выявлялись оптимальные режимы работы оборудования.

Пионером таких экспериментов стал американский инженер Ф. Тейлор (1856-1915), родившийся в семье юриста. Карьеру он начал учеником модельщика, затем работал машинистом. Получив заочно диплом инженера-механика в 1878 г., Тейлор уже через 10 лет стал известным консультантом по менеджменту. Свои взгляды он изложил в книгах «Управление предприятием» (1903) и «Принципы научного управления» (1911). В них научное управление было развито в четырех основных областях: нормирование труда; роль менеджеров; отбор и обучение персонала; вознаграждение и стимулирование.

Классическая административная школа управления. в значительной степени ограниченность тейлоризма была преодолена представителями классического направления в менеджменте. У его истоков стоял Л. Файоль (1841-1925), считающийся «отцом научного управления». Свои взгляды он изложил в книге «Общая промышленная администрация» (1916). Объектом интересов Файоля стали организация в целом и процессы управления как таковые, чем до него не занимался никто. Менеджмент он рассматривал как набор последовательных операций (функций) и, в отличие, например, от Тейлора, доказывал, что их в известной мере выполняют даже рабочие.

В деятельности любой организации Файоль выделял следующие основные стороны: техническую, т. е. осуществление производственного процесса; коммерческую (закупка всего необходимого для создания товаров и услуг и сбыт готовой продукции); финансовую, связанную с привлечением, сохранением и эффективным использованием денежных средств; бухгалтерскую, заключающуюся в статистических наблюдениях, инвентаризациях, составлении балансов и т. п.; административную, призванную оказывать воздействие на работников; защитную (жизни, личности и собственности людей).

Каждая из них нуждалась в управлении, предполагавшем осуществление процессов планирования, организации, координации, контроля, мотивации в соответствии с 14 принципами, которые сохраняют свое значение и по сей день.

Школа поведенческих отношений. Двух ученых - Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те,

которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне, открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег. Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрасти, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Поведенческие науки. Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого-бихевиористского - направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Мы коснемся их работ в связи с соответствующими темами в последующих главах. Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Количественный, процессный, системный и ситуационный подходы в управлении. Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Фредериком У. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно. Англичане должны были отыскивать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств противовоздушной обороны с тем, чтобы избежать уничтожения во время массированных немецких воздушных ударов. Позднее пришлось искать способ максимизации эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе. Количественные методы, сгруппированные под общим названием исследование операций, были использованы при решении этих и других проблем, включающих войну подлодок и минирование японских портов.

Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависящие друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

По своей сути усиление взаимосвязанности всех сторон деятельности организации (производственной, финансовой, маркетинговой, социальной, экологической и проч.), а также расширение, усложнение и интенсификация как внутренних, так и внешних отношений привели к формированию в середине XX столетия так называемого системного подхода к управлению. Он рассматривает организацию как целостную совокупность различных видов деятельности и элементов, находящихся в противоречивом единстве и во взаимосвязи с внешней средой, предполагает учет влияния всех факторов, воздействующих на нее, и акцентирует внимание на взаимосвязях между ее элементами.

Современная научно-техническая революция привела к тому, что внутренняя и внешняя среда организации, в противоположность прежнему сравнительно плавному, размеренному и вполне определенному ходу событий, все время стремительно, резко и в самых неожиданных направлениях меняется. Новые реалии отразил ситуационный подход к менеджменту, который, впрочем, не исключает прежние подходы. Его основы заложил Г. Дениссон, утверждавший, что применение разных методов управления обусловлено ситуацией, т. е. конкретным набором обстоятельств, которые в настоящее время или в будущем существенно влияют на положение организации. В соответствии с ситуационным подходом управление есть ответ на воздействие этих обстоятельств. Его задача состоит в их анализе, подборе подходящих приемов и методов решения возникающих проблем с учетом системного взаимодействия внутренней и внешней среды (на чем он делает акцент), ограничений, квалификации менеджеров, принятого стиля руководства. Предполагается, что руководитель должен правильно понимать ситуацию, факторы, ее определяющие, индивидуальное и групповое поведение людей; быть знаком со стилями и методами управления, вероятными последствиями их применения, уметь выбрать наиболее подходящие приемы (в том числе минимизирующие побочные эффекты), дающие максимальный результат.

#### *Лекция 4. Коммуникации в системе менеджмента*

Коммуникации между уровнями и подразделениями организации. Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий. Этап отправления. Кодирование. Этап получения. Раскодирование. Коммуникационная сеть - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением. Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

Элементы и этапы процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента. 1. Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее ин-

формацию и передающее ее. 2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов. 3. Канал, средство передачи информации. 4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы: 1. Зарождение идеи. 2. Кодирование и выбор канала. 3. Передача. 4. Декодирование.

Межличностные коммуникации. Руководитель от 50 до 90 % своего времени тратит на разговоры, поэтому мы выделяем здесь прямой межличностный обмен информацией. Рассмотрение межличностных барьеров сосредоточено на 1) восприятии, 2) семантике, 3) обмене невербальной информацией, 4) некачественной обратной связи и 5) плохом слушании. Рекомендации по повышению эффективности межличностных информационных обменов. Преграды на пути межличностных коммуникаций: преграды, обусловленные восприятием; семантические барьеры; невербальные преграды; плохая обратная связь; неумение слушать. Управление коммуникациями в организации: регулирование информационных потоков; управленческие действия; системы обратной связи; системы сбора предложений.

### *Лекция 5. Процесс принятия и реализации управленческих решений*

Анализ проблемы завершается постановкой основных задач и определением содержания работ, направленных на ее решение. В зависимости от того, как процесс принятия решения воспринимается и интерпретируется на различных уровнях (индивидуальном или организационном), выделяют четыре модели принятия решений. Рациональная модель предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. В рамках такого подхода требуется всестороннее определение проблемы, изнурительный поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углубленный анализ. Модель ограниченной рациональности в принятии решений предполагает, что менеджер в своем желании быть рациональным зависит от возможностей познания, привычек и предубеждений. В зависимости от преобладания первого или второго модель может иметь две разновидности: личностно ограниченная рациональность, организационно ограниченная рациональность. Политическая модель организационных решений обычно отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса, исходя из групповых целей.

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему. Первая стадия процесса состоит в признании необходимости решения и включает в себя следующие этапы: признание проблемы; формулирование проблемы; определение критериев успешного решения проблемы. Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально выбранного варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, происшедшими во внешней среде. Отклонение ситуации от заданного состояния в процессе принятия решения обнаруживается менеджерами не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и уровнем их достижения.

Быстрота выявления этого расхождения зависит от двух факторов: способности системы управления делать это в режиме саморегулирования, опытности и индивидуальных характеристик менеджера. Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе - это интерпретация и формулирование проблемы. Интерпретация проблемы - это придание значения той проблеме, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Второй и третий - проявляются сами и требуют вмешательства менеджера. Рутинные или повторяющиеся проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис - к неструктурирован-

ным. Соответственно для каждого типа проблем будут требоваться решения разного типа: для структурированных - программированные решения, для неструктурированных - непрограммированные. Определение проблемы предполагает получение ответа на следующие вопросы: 1) что действительно происходит в организации? 2) каковы причины происходящего? 3) что за всем этим стоит? На практике количество проблем, получающих оценку как наиболее важных, обычно превышает возможности менеджера по их решению в рамках имеющегося у него времени. Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения критериев успешного решения. Это помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже.

Процессы принятия решений, понимаемые как выбор человеком одной из нескольких альтернатив его дальнейшего поведения, пронизывают всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем, не задумываясь, т.к. существует автоматизм поведения, выработанный практикой. Но возможны и ситуации, когда человек испытывает мучительные раздумья. Это случается в ситуациях, когда человек сталкивается либо с новым объектом выбора, либо с новой обстановкой, в которой совершается выбор. Важнейший вопрос успешного функционирования организации заключается в том, как организация может выявлять свои проблемы и решать их. Каждое решение нацелено на какую-то проблему, а правильное решение – это то, которое максимально обеспечивает цели организации. Тем не менее, определение цели, еще не формулировка проблемы, а без этого нет необходимости в решениях и действиях. Цели, которые часто пытаются достичь, бывают в ряде случаев недостаточно осознанными. Установление неправильных целей означает, следовательно, и решение неправильно сформулированных проблем, что может привести к гораздо большему расточительству ресурсов, чем неэффективное решение правильно сформулированных проблем. В этой связи очень велика роль руководителя. Ведь решение не только процесс, но и один из видов мыслительной деятельности и проявления воли человека.

Методы принятия управленческих решений. Принятие решений является важнейшей функцией управления, успешное осуществление которой обеспечивает достижение организацией ее целей. Из-за неумения качественно и рационально осуществлять этот процесс, из-за отсутствия в организации механизма его осуществления страдает большинство фирм и предприятий, государственных учреждений и органов. Успех организации, в какой бы сфере она ни функционировала, во многом зависит от этого. Решение - один из необходимых элементов волевого действия человека, предполагает осознание целей, средств их достижения и ожидаемых результатов. Решения могут быть бытовыми, политическими, технологическими, управленческими.

Математические методы обоснования принятия управленческих решений в мировой практике носят название «исследование операций», где под операцией понимают любой вид деятельности человека. Методы исследования операций делятся на 4 группы: 1) аналитические, где между входом и выходом системы управления устанавливается какая-либо аналитическая зависимость; 2) статистические, где решение принимается на основе сбора, анализа и обработки больших объемов ретроспективной (т.е. прошлой) информации; 3) методы математического программирования (линейное, динамическое и т.д.), необходимость в которых возникает в связи с многочисленностью возможных вариантов функционирования объекта с использованием различных материалов, технологий и средств производства для получения одного и того же результата, когда выбор лучшего варианта осуществляется на основе некоторого критерия, записанного в виде целевой функции многих переменных при наличии набора ограничений на ресурсы; 4) теоретико-игровые методы; применяются для принятия решений в условиях неопределенности, когда внешняя среда не определена или играет против нас.

Опыт в решении проблем и принятии решений развивает умение и навыки в суждении и интуиции.

#### *Лекция 6. Управленческие структуры и управленческие полномочия*

Структура управления и ее элементы. Структура - это одномоментное, многовариантное отображение системы. Многовариантность структур прослеживается в рассмотрении различных структур организации: производственной, квалификационной, управленческой, функциональной и т.д. Структура фиксирует текущее состояние системы. Со временем в системе происходят измене-

ния, поэтому структура будет тоже меняться.

Организация как функция - это процесс создания множества структур предприятия. Организация как процесс создания структур решает вопросы: состава структур; специализации элементов структур; взаимосвязи элементов структур.

Структура - это совокупность компонентов предприятия и связей между ними. При этом структуру системы управления отражает отношения линейных и прочих полномочий и коммуникаций менеджеров и звеньев различных уровней системы управления. Структура системы управления - организационная форма построения аппарата управления, которая характеризует состав и соподчинённость подразделений управления и должностных лиц, сформированных на основе целей деятельности предприятия.

Факторы, влияющие на управленческую структуру. Структура и численность аппарата управления для каждого предприятия зависит от ряда факторов: технических (масштаб производства; сложность продукции, техпроцессов, оборудования; уровень автоматизации производства и управления); организационно-экономических (степень централизации функций, характер связей между различными ступенями и звеньями управления); внешних связей и условий (уровень кооперации, система снабжения и сбыта, климатические и природные условия); организационно-правовых отношений (ООО, АО).

Поэтому нет, и не может быть единой структуры управления для предприятий даже одной и той же отрасли. Под организационной структурой системы управления понимается состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, их системная организация, характер соподчинённости и подотчётности друг другу и высшему руководству предприятия, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям.

Важнейшим фактором структуры управления для их преобразования является соблюдение нормы управляемости. Излишнее число подчинённых ведёт к росту управленческих обязанностей, затрудняет оперативность и качественный анализ принимаемых решений.

Введение нормы управляемости создаёт научную базу для планирования численности, выравнивает напряжённость труда, повышает эффективность управления. Для определения нормы управляемости применяют опытный и аналитический методы. Опытный метод базируется на аналогии, аналитический - на характере работ и затратах времени. Один из первых способов расчёта нормы управляемости предложил французский математик В. Грейкунас в 1933 г. Он утверждал, что норма управляемости определяется количеством контролируемых взаимоотношений и взаимосвязей в организации между подчинёнными. При двух подчинённых совокупность контролируемых связей равняется 6, при трёх - 18, четырёх - 44, пяти - 110, десяти - 5210 и т. д. В практической деятельности число подчинённых не является постоянным.

Для большинства практических ситуаций на предприятиях норму управляемости определяют следующим образом: 10-12 чел. - для руководителей и их первых заместителей; 7-10 чел. - для руководителей функциональных отделов; 15-20 чел. - для конструкторских и технологических отделов.

Появление средств моделирования организационных структур в текущем периоде расширило возможности описания и анализа функций управления предприятия. С использованием современных информационных технологий стало возможным разрабатывать, как уникальные, так и типовые отраслевые структуры управления, анализировать и видоизменять их.

Централизация и децентрализация управленческих полномочий. Общеизвестными принципами оптимальной структуры управления считают: 1. Единоначалие (один управляющий). 2. Оптимальное распределение обязанностей (каждый отвечает за своё). 3. Оптимальное число уровней. 4. Информационная обеспеченность руководителей. 5. Наличие контроля. 6. Единство первичной информации. 7. Оптимальность информационной нагрузки на персонал. 8. Заинтересованность исполнителей в результате.

В структуре управления выделяют группы специалистов. Оптимальная структура отличается быстрой реакцией на изменения, высокой производительностью труда и небольшими затратами на свое функционирование.

Департаментализация - деление организации на отдельные блоки (отделы, отделения, бюро).

При оптимизации структуры управления необходимо четко сформулировать задачу. Исходной информацией является характеристика объекта управления, материальные и информационные связи объекта, состав задач управления.

Преимущества оптимизации структуры управления: быстрая реакция на происходящее; высокая производительность труда; небольшие затраты на функционирование данной структуры.

Для сравнения вариантов структуры управления можно использовать следующие параметры.

Критерии, основанные на структуре управления: число уровней управления, количество подразделений, распределение обязанностей и работающих по подразделениям, маршруты движения информации.

Критерии, основанные на частных оценочных показателях: расходы на содержание системы управления, напряженность труда в подразделениях, информационная нагрузка на персонал управления, время обработки информации, время реагирования системы управления на производственные и организационные сбои, время решения задач управления, количество ошибок в управленческих задачах.

Интегральные оценочные показатели: могут быть прибыль предприятия или себестоимость продукции.

Типы управленческих структур. Базой для построения структуры управления является организационная структура производства.

Бюрократические или иерархические структуры. Линейная структура - это простейшая система управления с единоначалием на всех уровнях. По линейным связям происходит прямое управление ходом производственного процесса (директор - начальник цеха - мастер), при котором на каждом уровне сосредоточиваются в одних руках все функции управления производством.

Линейно-штабная структура - это линейная структура, дополненная специфическими подразделениями по подготовке управленческих решений. Эти подразделения не имеют нижестоящих уровней управления, они не принимают решений. Их задача - делать анализ вариантов и последствий решений для конкретного руководителя, к которому данное «штабное» подразделение прикреплено. Функциональная структура базируется на подчинённости по областям управленческой деятельности. Фактически у конкретного подразделения оказывается несколько вышестоящих руководителей. Например, у начальника цеха при такой структуре будут руководителями начальники отделов снабжения, сбыта, планирования, оплаты труда и т. д. Дивизиональная (отделенческая) структура распространена в связи с процессами концентрации, централизации производства, рождением концернов, корпораций. Они стали создавать производственные подразделения (дивизионы), предоставляя им определённую самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. Структура единого стратегического бизнеса (Strategic Business Units) предусматривает концентрацию в производственных структурах только линейных (производственных) управленческих подразделений, необходимых для обеспечения текущей производственной деятельности (например, поточный производственный процесс).

Смешанные или органические структуры. Адаптивная (гибкая) структура управления создаётся, чтобы организация имела возможность реагировать на изменение внешних условий, внедрять новые технологические решения. Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей, с одной стороны, непосредственно руководителю проекта, с другой - руководителю по функциональному профилю. Т. е. руководитель взаимодействует с двумя группами подчинённых: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. Программно-целевая структура – это временное построение подчинённости подразделений и отдельных сотрудников, ориентированное на решение конкретной проблемы. В такой структуре регламентируются сроки реализации и состав мероприятий, поставленные цели, ресурсное обеспечение. Проектно-ориентированная структура формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых технологий, строительство объектов и т. п. Конгломеративная структура не является установив-



шейся и упорядоченной структурой; она предполагает возможность приобретения всей организационной формы, которая наиболее целесообразна в той или иной конкретной ситуации.

### *Лекция 7. Современные теории мотивации*

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей. Под потребностями понимается его внутреннее состояние, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает ощущение дискомфорта. Последнее влияет на чувства, поведение и мышление людей. Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации

К содержательным теориям мотивации принято относить теорию иерархии (или как часто ее называют «пирамиду») потребностей, разработанную Абрахамом Маслоу, теорию приобретенных потребностей (или теорию стремлений) Дэвида МакКлелланда, теорию двух факторов Фредерика Херцберга (в другом переводе Герцберга) и др. Данные теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. Таким образом, эти теории пытаются дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к определенной деятельности. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы XX века, Абрахам Маслоу считал, что люди имеют множество различных потребностей, но эти потребности можно разделить на пять основных категорий. По теории Маслоу потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что три фактора, три главные потребности определяют поведение человека и его устремления: власть, как стремление воздействовать на поведение других людей, повелевать ими; успех, не просто достижение, признанное достижение; причастность к событиям, вовлеченность, востребованность. Для создания своей двухфакторной мотивационно-гигиенической концепции, американский психолог Фредерик Херцберг провел опросы по степени удовлетворенности работой и факторам, которые способны вызвать эти ощущения. Изучая собранный материал, Херцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами.

Вторую группу теорий мотивации условно именуют теориями «поля». В них определяется, каким образом среда обитания и организационная культура предприятия («поле») стимулируют трудовую деятельность работника и формируют его мотивационную сферу, т.е. в теориях «поля» изучается сегмент «стимул-цель». Известна «теория Х», согласно которой большинство людей ненавидят работу. Однако профессор Мичиганского университета Д. Мак-Грегор в своей концепции социальных процессов формирования потребностей и на их основе мотивов как функции среды обитания, именуемой «теорией Y», опроверг теорию «Х». Д. Мак-Грегор утверждал, что для большинства людей работать так же естественно, как и отдыхать. Поэтому не следует угрозами и принуждением заставлять людей работать. Наоборот, нужно создать атмосферу, благоприятствующую проявлению человеком своих лучших качеств, включая то, что называют преданностью целям организации. Преданность и заинтересованность будут проявляться в той степени, в которой работник увидит в реализации общих целей способ удовлетворить свои потребности высшего порядка. Эта теория получила свое развитие в разработанной профессором Калифорнийского университета В. Оучи «теории Z». В ней на основе изучения японского опыта мотивации персонала рекомендуется создать ситуацию отождествления работником себя с нанявшей его фирмой. Дальнейшее развитие эти теории получили в концепции организационного роста Литвина ? Стрингера, разработанной на основе теории Мак-Клелланда. Здесь под «полем» понимается организационная культура, социальная среда обитания индивида, складывающаяся из множества взаимосвязанных факторов и формирующая его отношение к работе, людям, потреблению, творчеству, карьере и т. д. При этом утверждается, что, изменяя параметры «поля», можно оказывать глубокое формирующее воздействие на личность работника и его мотивационную сферу.

В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не отвергают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только

ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модели Дугласа МакГрегора и отдельно выделяют комплексную модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий, предложенная Виктором Врумом, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Теория справедливости базируется на том факте, что сотрудники сопоставляют полученное ими лично вознаграждение с вознаграждением, полученным другими людьми. Таким образом, если даже сотрудник получил больше, чем ожидал, но при этом размер его вознаграждения оказался меньше вознаграждения его коллеги за ту же по объему и качеству работу, он вместо удовлетворения, будет разочарован.

Модель Портера-Лоулера (комплексная теория мотивации) - Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рисунке (слайд 39), фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

#### *Лекция 8. Стили руководства, лидерство*

Власть и руководство. Менеджер (руководитель) в силу должностного положения влияет, так или иначе, на поведение подчиненных и поэтому является в определенном смысле лидером, т.е. человеком за которым следуют, который оказывает влияние на поведение подчиненных. Тем не менее, можно выделить две крайние позиции в континууме «Менеджер», в смысле «Администратор», «Инструктор» - «Лидер».

Власть - возможность индивида влиять на поведение других людей. Влияние - поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Власть и влияние - важнейшие инструменты лидерства. Любой руководитель нуждается для осуществления своих функций руководства подчиненными во власти. Тем более необходима власть в ситуациях, когда нужно воздействовать на сотрудников, напрямую руководителю не подчиненных, но деятельность которых связана с выполнением его обязанностей, например, мастеру участка в механическом цехе важно воздействовать на ремонтников не только через их руководителя, но и напрямую. «Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или не сможет получить ресурсы, необходимые для достижения целей». Для того, чтобы использовать управленческую власть, необходимо знать ее источники.

Подходы к руководству людьми. Стилль руководства - это сочетание методов выработки и реализации управленческих решений. Стилль вырабатывается под влиянием природных качеств человека, опыта практической работы, обучения, самовоспитания. Некоторые черты стилия управления неотделимы от характера, другие приобретаются в ходе трудовой деятельности.

Теория «особенностей» базируется на условии, что все удачливые руководители обладают исключительными личными особенностями, которые и позволяют им добиваться успехов. Теория «ситуации» рассматривает управленческие способности человека в увязке со сложившимися условиями. Нестандартная ситуация может заставить человека проявить качества лидера, которые в обычной ситуации являются скрытыми. Руководство может быть определено как желание человека доминировать в той области, где он чувствует себя наиболее уверенно. Дистанционный руково-

дитель предпочитает не сближаться с подчиненными, стремясь сохранить авторитет и высоту положения. Контактный руководитель строит тесное взаимоотношение, предпочитает эмоциональные контакты. Целеполагающий руководитель предпочитает постановку целей деятельности. Проблемно-ориентированный руководитель выбирает постановку проблем и предоставление свободы при их разрешении. Делегирующий руководитель стремится к передаче своих полномочий подчиненным.

Теории лидерских черт, или теории «великого человека». В 40-е годы XX-го века американский специалист Ральф Стогдил (Ralph Stogdill) предложил, базируясь на многочисленных исторических примерах и образцах, личностную теорию лидерства или, как она стала называться, «теорию великих людей». Основная идея теории великих людей заключается в том, что существует определенный набор качеств и характеристик, которым обладают все великие лидеры. Отсюда вытекает следствие, что, зная этот набор, можно научиться воспитывать в себе эти качества, таким образом, становясь эффективным руководителем - лидером. Стогдил и его последователи предложили набор качеств, включая в него, помимо прочих, такие характеристики, как, например, ораторские способности, внушительная внешность, физическая мощь. Однако даже короткий анализ исторического опыта, в частности описание известных лидеров XIX-го и XX-го веков, свидетельствует, что такого набора качеств не существует. Однако, несмотря на то обстоятельство, что теория великих людей в ее первоначальной категоричной формулировке была отвергнута, некоторые ее положения, в частности, идентификация и классификация личностных характеристик и важность развития недостающих качеств, получили признание и явились предметом дальнейших исследований. В результате удалось выделить три группы качеств, наиболее часто встречающихся у лидеров.

Первая группа: качества, характеризующие интеллектуальные способности, в которую включают следующие характеристики, например, рассудительность, ум и логика, проницательность, способность к концептуализации, интуиция и др. Вторая группа: черты характера личности, к которым относят: инициативность, творчество, уверенность в себе, независимость, самостоятельность, настойчивость и упорство и пр. Третья группа: приобретенные умения: умение заручаться поддержкой, умение кооперироваться, умение завоевывать популярность и престиж, такт и дипломатичность, умение брать на себя риск и ответственность, умение убеждать и пр.

Лидер, в соответствии с современной интерпретацией теории великих людей, это человек, в той или иной степени обладающий большинством вышеперечисленных характеристик, но при этом достигающий высочайшего уровня в нескольких из них. Эта комбинация сильных качеств и уровень их развития уникальны для каждого лидера. Еще один важный постулат теории великих людей - выделение приобретенных умений, из которого вытекает возможность совершенствования и целенаправленного развития умений и соответствующее управляемое становление руководителя как лидера.

### *Лекция 9. Управление конфликтами в организации*

Конфликты присущи любой сфере человеческой деятельности. Неизбежны они и в бизнесе. Слово конфликт вошло в нашу жизнь и сознание. Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется ряд определений. Мы предлагаем следующее. Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть отдельными лицами или группами лиц. Организационный конфликт - это противоречие, возникающее между работниками, коллективами организации процессе их совместной трудовой деятельности из-за противоположности (несовпадения) интересов, отсутствия согласия и порой конфронтация в процессе решения каких-либо деловых вопросов.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.п. в результате бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо по возможности избегать и немедленно разрешать, как только он возникает. Современный подход основан на том, что даже в организации с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но иногда и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать

удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем, дает дополнительную информацию и т.д. Это делает процесс принятия решений более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Конфликты могут разыгрываться внутри одной личности (психологические), а также между отдельными людьми, группами лиц или подразделениями (социальные). Социальные конфликты могут возникать между: персоналом (например: рабочими и менеджерами; между менеджерами отдела); группами лиц (например: между менеджерами различных отделов; рабочими и администрацией); структурами (например: между филиалами предприятия; между предприятием и внешней средой (банком, фискальными органами, органами власти, общественными организациями)); разнородными участниками (например, забастовка энергетиков – конфликт работающих с руководством электростанции и Правительством РФ).

По вовлеченности сторон - внутриличностные, конфликты, возникающие в сознании отдельно взятого индивидуума; межличностные, возникающие между двумя индивидуумами; между личностью и группой, возникающие между индивидуумом и группой; межгрупповые, между группами людей, каждая из которых объединена своими интересами.

По формам и формату столкновения: открытые и скрытые; спонтанные и целевые; неизбежные и спровоцированные; иррациональные и рациональные.

Основными причинами возникновения конфликтов являются: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, неудовлетворительные коммуникации, различия в целях (противоречивость целей), различие ценностей, различия в манере поведения, «трудные» люди.

Признаки открытой фазы конфликта: обращение, апелляция к «покровителям»; открытая личностная неприязнь, «переход на личности»; публичные ссоры; вербовка сторонников, вовлечение дополнительных участников.

Причины перехода к открытой фазе конфликта: неадекватная реакция руководителя; отсутствие реакции руководителя; представитель как минимум одной стороны – конфликтная личность; глубина конфликта (в основе конфликта совокупность причин).

Разрешение конфликта руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Знание этих методов поможет руководителю заранее предусмотреть и уменьшить возможность возникновения конфликта. Существуют четыре структурных метода разрешения конфликта: разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов; установление общеорганизационных, комплексных целей; использование системы вознаграждений. Известны шесть основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение; сглаживание; принуждение; форсирование; компромисс и решение проблемы.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия представляют собой, как правило, занятия по решению различных заданий. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению заданий и интуиция.

В системе обучения существенную роль играет очередность лекций и практических занятий. Лекция является первым шагом подготовки студентов к практическим занятиям. Проблемы, поставленные в ней, на практическом занятии приобретают конкретное выражение и решение. Аналога лекция среди других видов занятий не имеет. Хотя каждое практическое занятие, будучи занятием в традиционном плане развивающим, закрепляющим и т.д., может активно выполнять функции подготовительного занятия к последующему активному восприятию лекции.

Практические занятия - это коллективные занятия. И хотя в овладении теорией вопроса большую и важную роль играет индивидуальная работа (обучающийся не может научиться, если он не будет думать сам, а умение думать - основа овладения дисциплиной), тем не менее, большое значение при обучении имеют коллективные занятия, опирающиеся на групповое мышление.

Цели практических занятий: помочь обучающимся систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера; научить их приемам решения заданий, способствовать овладению навыками и умениями выполнения других видов заданий; научить их работать с книгой, служебной документацией и схемами, пользоваться справочной и научной литературой; формировать умение учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Выполнение домашнего задания - один из видов самостоятельной творческой работы студента. При выполнении домашнего задания студент приобретает навыки работы с научной литературой, развивает научное мышление и способность к анализу явлений. Студент самостоятельно обобщает и делает выводы по рассматриваемым вопросам, определяет круг проблем, существующих в исследуемой сфере, и пути их решения. Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных заданий, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки, определяются преподавателем, ведущим занятия.

Выполнение домашних заданий в виде практических и иных заданий является формой текущего контроля при проведении каждого практического занятия. На лекциях выдаются домашние задания, выполнение которых способствует выработке и закреплению навыков и умений.

При подготовке к практическому занятию, при подготовке к любому виду контроля не рекомендуем пользоваться только материалами лекций. Самостоятельная работа студентов при выполнении домашнего задания помогает пополнять полученные знания, расширять кругозор.

На практическом занятии студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, заслушивают доклады, выполняют задания, участвуют в опросах, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания. Для успешного проведения практического занятия студенту следует тщательно подготовиться. Основной формой подготовки студентов является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, литературой.

Изучив конкретную тему, студент может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на практическом занятии задать их преподавателю. Практическое занятие предоставляет студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения.

*Практическое занятие по теме «Сущность и виды управления»*

Задание 1. Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- политическая зрелость, т.е. умение учитывать политические последствия решений;
- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предприятии;
- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
- приоритет общественных интересов, т.е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- психологическое образование;
- склонность руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение брать на себя ответственность;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- постоянно проявлять инициативу и предприимчивость, деловитость (умение не выполнять бесполезную работу);
- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- логическое мышление;
- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Оцените весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

- 1) Достаточно ли полон приведенный перечень? Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?
- 2) Как вам кажется, нет ли в этом перечне чего-либо лишнего?

Задание 2. Важная задача менеджера - максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить совещания, советоваться с сотрудниками по вопросам развития фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Дайте ответ на следующий вопрос:

- 1) Какие действия менеджера по увеличению творческой отдаче в работе подчиненных вы считаете главными и почему?

*Практическое занятие по теме «Общая характеристика менеджмента. Стратегический менеджмент и стратегии организации»*

Задание 1. Анализ внешней среды организации - это процесс, в рамках которого разработчики стратегии контролируют внешние (по отношению к организации) факторы с целью предвидения потенциальных угроз и открывающихся возможностей. Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности. Различают факторы прямого воздействия и косвенного воздействия внешней среды:

- Среда косвенного воздействия - факторы, оказывающие косвенное воздействие на организацию. К основным из них относятся: политические, экономические, технологические, социокультурные.

- Среда прямого воздействия - факторы, непосредственно оказывающие влияние на деятельность организации и сами испытывающие прямое воздействие со стороны организации. К основным из них относятся: конкуренты, потребители, поставщики и др.

Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы:

1) Организации какого типа имеют слабую или сильную зависимость от внешней среды? Связано ли это со специализацией деятельности?

2) Какой вид окружающей среды важнее: прямого или косвенного воздействия? Определите окружающую среду прямого и косвенного воздействия для торговой фирмы. Для банка. Для страховой компании. Для организации сферы образования.

3) Какие параметры изменения окружающей среды вы можете добавить к тем, которые названы в учебной литературе?

4) Могут ли руководители организации быть совершенно уверенными в том, что они учли все параметры изменения окружающей среды и от чего это зависит?

5) Бывает ли информация об окружающей среде избыточной?

Задание 2. Предприятие «С» - маленькая частная авторемонтная станция, организованная тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный автомобиль, на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы. Однако экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. Действие разворачивается во времена одного из самых разрушительных экономических кризисов конца 20-х годов XX века. Положение предприятия «С» крайне тяжелое: неблагоприятная экономическая обстановка (кризис); все денежные средства вложены в производство.

1) Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации.

2) Предложите возможные пути ее достижения.

*Практическое занятие по теме «Развитие теории и практики менеджмента»*

Задание 1. Перечислите основные этапы развития теории и практики управления. Дайте краткую характеристику и укажите основные достижения в развитии науки управления в рамках каждого этапа.

Задание 2. К настоящему времени известно четыре основных подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления: подход с позиции выделения различных школ управленческой мысли; процессный подход; системный подход; ситуационный подход. Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы:

1) В чем заключались основные концепции подходов, перечисленных выше?

2) Какой основной вклад в теорию управления был внесен в рамках каждого из перечисленных подходов?

*Практическое занятие по теме «Коммуникации в системе менеджмента»*

Задание 1. В практике делового взаимодействия выделяют три группы знаков невербальной коммуникации:

1. Знаки одобрения действий собеседника:

➤ оживленный, заинтересованный взгляд, раскрепощенность позы (собеседник как бы подается навстречу собеседнику, расстегивает пиджак, чуть наклоняет голову);

➤ раскрытые и развернутые в сторону собеседника ладони (непроизвольные, чуть заметные кивки головой, легкое прикосновение к руке или плечу партнера, сопровождающее одобрительную реплику):

➤ теплый, уважительный тон речи.

2. Оценочные жесты и позы:

➤ задумчивое (размышляющее) выражение лица, сопровождаемое характерным положением ладони у щеки, свидетельствует о том, что собеседника что-то заинтересовало, остается выяснить предмет его интереса;

➤ сознательное отведение глаз от собеседника (это признаки досады или недовольства, собеседник боится быть уличенным в своих сомнениях);

➤ протирание стекол очков (собеседник просит «тайм-аут» для анализа идей и предложений).

3. Жесты и позы защиты:

➤ холодный, чуть прищуренный взгляд, искусственная улыбка (говорят о том, что ваш собеседник «на пределе», и если не принять оперативных мер, снижающих напряженность произойти срыв);

➤ руки, скрещенные на груди, с пальцами, как бы, впившимися в бицепсы (такая поза свидетельствует о неприятии партнером вашей позиции по обсуждаемому вопросу) Он готов ринуться в бой и с трудом сдерживается, чтобы не прервать вас. Этот прием используется, когда собеседники остро полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции. Поза скрещенных рук нередко сопровождается нетерпеливым взглядом, покачиванием головой, резкими жестами. В таких случаях лучше замедлить свою речь и движения, как бы предлагая партнеру последовать вашему примеру);

➤ приподнятые плечи и опущенная голова (такая поза нередко сопровождается непроизвольным рисованием на листе бумаги (стрел, кругов и др.). Она может говорить о том, что собеседник обижен, оскорблен вашими словами. Постарайтесь переключить разговор на другую, нейтральную тему. Когда увидите, что собеседник успокоился, осторожно выясните причину его претензий к вам.

В сводной таблице приведены некоторые примеры невербальных отношений.

Поведение	Трактовка	Вывод
Руки сцеплены на груди	Оборонительная позиция	Переговоры не завершать
Легкое постукивание по столу	нетерпение	Переговоры следует закончить
Молитвенно сложенные ладони, пальцы слегка расставлены	Чувство превосходства, собеседник считает, что он хитрее	Удостовериться, что нет подвоха, возможно, переговоры следует прекратить
Потирает глаза	Недоверие	Следует подумать
Грызет ногти	Неуверенность, страх	Условия принимает, но не удовлетворен
Легкий наклон головы вбок	Спокойствие, удовлетворение	Переговоры можно заканчивать

1. На основе приведенных примеров проанализируйте поведение коллеги, руководителя или любого другого лица с точки зрения невербальных коммуникаций.

2. Выявите положительные и отрицательные черты его поведения при взаимодействии с коллегами.

Какие рекомендации вы можете ему дать в сфере невербальной коммуникации?

*Практическое занятие по теме «Процесс принятия и реализации управленческих решений»*

Задание 1. Ниже приводится список типичных управленческих решений. Необходимо определить, являются ли они программированными или нет.



1. Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годового задания для ассистента профессора университета.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в сфере его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом университетском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

*Практическое занятие по теме «Управленческие структуры и управленческие полномочия»*

Задание 1. Определите типы организационных структур управления.

1. Первичный – наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия – прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры – ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуре идет речь? Обоснуйте ответ.

Задание 2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

О каком типе организационной структуре идет речь? Обоснуйте ответ. Определите преимущества и недостатки.

Задание 3. Замысел организаторов Департамента ИТ заключался не в том, чтобы создать техническое подразделение. Не было необходимости воспроизводить уже имеющиеся подходы опыт. Задачи идентификации плановых и отчетных данных о количественных показателях бизнес-процессов были уже давно решены. Необходим был Центр, концентрирующий информацию для оперативных и стратегических решений на предельном уровне выгоды для компании «Техно-Электрон». Это было новым видением проблемы. Какое из положений будет больше соответствовать позиции Компы Браузе, если он менеджер с новаторским мышлением?

а) подразделение может начинать свою работу с небольшой группы людей. Успех работы подразделения будет определяться его структурой, ролями участников бизнес-процесса и системой их взаимоотношений;

б) альтернативные конфигурации организационного устройства групп (команд, подразделений) помогут продемонстрировать, как структура групп содействует решению различных проблем. Следует выбрать одну из альтернатив;

с) структура группы может меняться не только от простого к сложному или по мере эволюции целей и задач. Изменения могут происходить при переходе от плана к его реализации. Необходимо обсуждать возможные варианты, а результаты обсуждения учесть при организации работы

подразделения.

*Практическое занятие по теме «Современные теории мотивации»*

Задание 1. Традиционно потребности разделяются на материальные, социальные и духовные. Или: первично-материальные (пища, вода, потребность дышать, спать и т.п.), вторично-социальные (потребность в общении, в хороших отношениях в коллективе и т.п.) и третично-духовные (потребность в культурном творчестве, в повышении правосознания общества и т.п.).

В концепции А.Маслоу отражены первичные и вторичные потребности.

1). По Вашему мнению, пятый уровень в пирамиде Маслоу соответствует духовным потребностям?

2) По Вашему мнению, можно ли утверждать о неоднородности слоев по степени абстрактно-конкретности (или родо-видовых отношений)?

Задание 2. Прокомментируйте усовершенствованный вариант иерархизации потребностей (рис. 1)? Лишен ли этот вариант отмеченных недостатков?



Рисунок 1. Пирамида МАСЛОУ ПЛЮС

*Практическое занятие по теме «Стили руководства, лидерство»*

Задание 1. Проанализируйте приведенные ниже правила укрепления группового единства и морали, предлагаемые руководителю для работы с формальной и неформальной группой, оцените их эффективность и приведите примеры. Дополните правила.

Правила укрепления группового единства морали руководителем:

- Руководитель должен знать о наличии в коллективе неформальных групп и лидеров и учитывать это при кадровых назначениях и организации формальных групп.
- Помогите группе испытать общий успех.
- Необходимо укрепить доверие членов группы друг к другу и к ее лидеру.
- Культивируйте чувство принадлежности к группе, активно привлекайте членов группы к общим мероприятиям.
- Заботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость и отвечала стремлениям к престижу.
- Поддерживайте веру в реальность стоящих перед группой целей.

Задание 2. На протяжении многих лет одним из ключевых вопросов в теории управления был и остается вопрос - что такое хороший (успешный) менеджер и какими качествами он должен обладать, чтобы достичь успеха? Внимание при этом концентрировалось на личных качествах руководителя. Так, Конфуций исходил из того, что руководитель прежде всего обладает тонким и глубоким проникновением в характеры и чувства своих соратников. Греки во времена Гомера видели следующие четыре качества, необходимые идеальному руководителю: Мудрость Нестора; Справедливость Агамемнона; Хитрость Одиссея; Энергичность Ахиллеса.

Гомер подчеркивал, что в действительности идеального руководителя не существует, а ему можно только приблизиться, когда различные руководители – каждый с присущими ему качествами – будут целенаправленно работать вместе. При этом руководитель обязан постоянно помнить о своих сильных и слабых сторонах, в противном случае он может стать жертвой собственного высокого положения.

К настоящему времени во взглядах ученых сформировались два направления:

1) Некоторые ученые полагают, что для современного менеджера необходимы: физические качества: активность, энергичность, здоровье, сила; личные качества: адаптивность, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху; интеллектуальные качества: ум, умение принять нужное решение, интуиция. Творческое начало; социальные способности: контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

2) Однако, с первым мнением немало ученых и практиков не соглашаются, высказывая следующие соображения: обладание менеджером перечисленными выше качествами еще не гарантирует эффективности руководства; всеми перечисленными выше качествами обладает лишь небольшое количество людей; данный подход предполагает, что «руководителя рождаются»; нельзя (или практически невозможно) научиться руководить хорошо.

К этому можно бы добавить и ряд других возражений.

Продумайте и сформулируйте систему тех качеств, которыми должен обладать современный менеджер. Подчеркните, какими еще достоинствами обязан обладать менеджер, действующий на российском рынке.

#### *Практическое занятие по теме «Управление конфликтами в организации»*

Задание 1. Проанализируйте ситуации, отражающие проблемы работы с группой, и ответьте на вопросы:

• Может ли одна и та же группа в одно и то же время относиться к разным типам групп? Обоснуйте ваш ответ.

• Могут ли формировать группу два человека, которые не поддерживают между собой личных контактов, но обмениваются письмами, меморандумами и т.д.?

• К каким группам вы принадлежите? Что это за группы, к каким типам они относятся? Почему вы входите в эти группы? Можете ли вы выйти из них?

• Можете ли вы назвать шесть групп, к которым вы принадлежали или принадлежите в настоящее время и которые прошли определенные этапы своего развития? Можете ли вы назвать группу, которая не прошла эти этапы?

• Всегда ли амбициозность, конфликтность и повышенная эмоциональность воспринимаются как отрицательные качества? Почему?

• Определите наиболее явные характеристики группы, членом которой вы являетесь.

• Предположим, что вас назначили руководителем (формальным лидером) рабочей группы, отличающейся слабой сплоченностью. Что вы станете делать в этой ситуации?

• По каким признакам вы можете распознать неформального лидера рабочей группы? Сколько таких признаков?

• Какое влияние (положительное или отрицательное) может оказывать неформальная группа на достижение основных целей и конечный результат деятельности организации?

• Влияет ли отраслевая принадлежность компании, в которой работает группа, на характеристика групп? Имеем ли мы право говорить о специфике групп в банках? В страховых компаниях? В общеобразовательных учреждениях?

Задание 2. Проанализируйте ситуацию, выскажите свое мнение, сформулируйте свои предложения для разрешения сложившихся ситуаций.

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Причины вам не совсем ясны. Что вы предпримите в первую очередь для того, чтобы устранить напряженность во взаимоотношениях?

1. Прежде всего, вызовите на откровенный разговор этого коллегу, чтобы выяснить причины натянутых отношений.

2. Прежде всего, разберитесь в своем поведении по отношению к коллеге.

3. В первую очередь разберетесь в деловых вопросах, которые страдают от этих взаимоотношений.

4. В первую очередь обратитесь за советом к другим коллегам, которые лучше его знают.

Задание 3. Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, Вы случайно встречаете свою подчиненную - молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но Вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту. Вы высказываете ей возмущение. В ответ она заявляет, что до больничного три недели перерабатывала и теперь очередь других.

1. Сформулируйте причину конфликта.

2. Почему эту причину конфликта Вы выдвинули как основную?

3. Как бы поступили на месте начальника отдела, встретив сотрудницу

4. Почему именно этот выход из ситуации Вы считаете наиболее верным?

Особое место в подготовке к практическим занятиям занимает тестирование по темам дисциплины. Тестирование студентов направлено на решение трех основных задач: выявление уровня освоения теоретического материала по курсу, в том числе основных понятий и терминов; определение степени освоения студентами конкретного материала, основных фактов; закрепление знаний студентов по дисциплине.

Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний студента, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. Тестовые задания предназначены для проведения текущего контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего студенту рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос, что надо сделать. Чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

При формулировании вопросов и ответов исключаются подсказки к правильным ответам. Задания в тесте располагаются в порядке постепенного возрастания трудности, что способствует снижению эмоционального стресса в процессе тестирования. Для лучшего усвоения материала студентам предлагаются тесты разной сложности.

Студентам предоставляется возможность на практическом занятии ознакомиться с его оценками по каждому из вопросов теста, который он сдавал.

Тесты включают в себя вопросы, отражающие содержание дисциплины или ее части, которые выносятся на контроль. Вопрос по сложности доступен студенту, а по содержанию - соответствует критериям будущей профессиональной деятельности студента.

Преподаватель может проводить тестирование за несколько минут до окончания занятий. Тестовые задания используются также в межсессионный период, как для самоконтроля знаний студентов, так и для их контроля преподавателем. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний студентов после окончания изучения дисциплины.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

*Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:*

В рамках освоения дисциплины взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий.

Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины - распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

*Описание последовательности действий студента*

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку.

Регулярное посещение лекций и практических занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать последовательность действий студента, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

В ходе учебы студент обязан активно использовать все формы обучения - посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

*Рекомендации по работе с литературой*

Необходимо, определить, с какой целью студент в ходе самостоятельной работы обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по проблеме; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения. Исходя из этих целей, необходимо выбирать источники: для получения основных знаний по теме следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; для получения более глубоких знаний по проблемам использовать источники дополнительной литературы; при подготовке докладов, тестов, презентаций целесообразно обратиться также к дополнительной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается.

Необходимо обращаться к изданиям последних лет, так как в них наиболее полно освещена теория и практика изучаемой темы дисциплины.

Рекомендуется после изучения очередного параграфа учебного пособия выполнить несколько заданий на данную тему. Кроме того, полезно мысленно задать следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

Изучение литературных источников сопровождается выписками и конспектированием. Конспектировать следует, в основном, те источники, которые по содержанию темы могут быть широко использованы, в остальных случаях достаточно ограничиться выписками.

*Советы по подготовке к зачету*

Основное в подготовке к зачету - это повторение всего материала дисциплины. Только тот успевает, кто умеет хорошо повторять материал, который был прослушан на лекциях, выполнен на практических занятиях, законспектирован и закреплен на самостоятельных занятиях. Такое повто-

рение предполагает обобщение, углубление, а в ряде случаев и расширение усвоенных за семестр знаний.

Целями самостоятельной работы при подготовке к зачету являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения дисциплины. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на лекциях, практических занятиях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы.

Организация самостоятельной работы при подготовке к зачету включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебных пособий из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр. Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой лекции по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения - воспользоваться дополнительной литературой. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.

Советуем составить схему, которая поможет систематизировать материал: краткие заметки, формулы, идеи, выдержки из текста. Эта схема поможет обучающимся разбить процесс подготовки на этапы, из которых можно составить общий план подготовки с минимальными затратами. Целесообразно сделать краткий конспект, в котором изложить основные темы дисциплины и их взаимодействие. Небольшие художественные способности обучающихся обеспечат их наглядной схемой, которая поможет восстановить темы (их содержание) в памяти.