**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА** *экзамен*

Лукичева Любовь Ивановна, кафедра экономики и менеджмента

1. **Основные понятия в менеджменте. Значение, сущность и этапы развития менеджмента.**
2. **Изменение роли менеджеров на различных этапах развития. Общие требования к менеджерам, предъявляемые в различных странах на современном этапе. Современные тенденции развития менеджмента.**
3. **Особенности менеджмента в рыночной экономике.**
4. **Функции и объекты управления, принципы управления.**
5. **Менеджмент − сложный объект изучения, который может быть представлен в нескольких видах. Мы будем рассматривать его как вид деятельности по руководству людьми. С ним связан успех любого дела.**

Вообще, строго говоря, определения менеджмента имеют очень различную трактовку. Международная ассоциация по менеджменту записала около 1000 определений. Это связано, что само понятие многоаспектно, и в определении часто заостряется внимание на каком-то одном аспекте.

Вместе с тем, можно выделить те, которые носят емкий и общий характер. *Питер* *Друкер* (американский ученый): "*Я рассматриваю* ***управление*** *как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу*". Это определение требует конкретизации, когда идет речь о фирмах, предприятиях, а не только на макроуровне. Управлять − это значит вести предприятие к намеченной цели, используя ресурсы наилучшим образом.

Наиболее полное, точное и достойное внимания определение: ***"Менеджмент*** − это вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей предприятия, организации путем использования труда, интеллекта и мотивов поведения людей с учетом обеспечения их удовлетворенности трудом". Управление всегда связано с действиями в области кадровых ресурсов. Успех деятельности зависит от эффективности менеджмента.

Что является основой успеха в современном обществе? Высокий уровень профессионализма. в управленческой структуре профессионализм является определяющим качеством. Менеджер должен обладать широким кругом качеств профессиональных: аналитическим мышлением, способностью к организации, уметь оптимально использовать ресурсы и т.д.

Менеджмент мы связываем с понятиями, такими как бизнес, предпринимательство. Слово бизнес рассматривается со следующих позиций: ***Бизнес*** − некий вид деятельности, который направлен на получение прибыли посредством производственной деятельности по изготовлению товаров или оказанию услуг. Понятие предпринимательства: ***Предпринимательство*** − это частный случай бизнеса − способность выявить все возможности ведения дела и умение ими воспользоваться для получения прибыли в условиях риска. Отличие заключается в том, что предпринимательство всегда сопряжено с чем-то новым. Эта новизна может заключаться как в том, что занимаются новым объектом (товар, услуга), так и с продвижением новых методов управления. Это в свою очередь сопряжено с риском. Таким образом новизна и риск − два отличающих момента предпринимательства.

Сущность менеджмента состоит в том, чтобы умело управлять, опираясь на принцип менеджмента и эффективное выполнение функций менеджмента.

**Этапы развития менеджмента**

Если говорить о менеджменте как о совокупности теории и практике, когда он возник? В большинстве случаев сходятся во мнении о том, что основоположником менеджмента, человеком, который написал труды, является математик ***Чарльз* Бэббидж**. Он в 1832 году написал книгу "Экономика машин и производства". В этой книге он изложил основной подход к управлению производством, показал, какое значение имеет не только сам процесс производства, но и организация, управление, анализ этой деятельности. Он заложил базу для менеджмента.

Русский предприниматель ***Сергей Иванович Мальцев*** по сути такую же работу провел раньше Бэббиджа. Он освятил ее более профессионально и детально. Но работа изложена в записках императору.

Примерно в этот же период написал труды еще один ученый − американец ***Фредерик Тейлор***. Брошюра "Искусство знать точно, что делать и как сделать лучше и дешевле". В ней он очень лаконично и конкретно расписал первые принципы управления.

В 1910 году ***Эмерсон*** сформулировал "12 принципов производительности". Он использовал системный подход.

Французский инженер ***Анри Файоль*** внес неоспоримый вклад в развитие менеджмента, в 1916 году сформулировал основные принципы управления и дал классификацию функций управления. Изложил все в книге "Общее и промышленное управление". У нас в стране она была издана в 1924 году. Анри Файоль настолько грамотно и профессионально проделал эту работу, что до сих пор не удается кардинально что-то изменить.

30-е годы − период разработки теории человеческих отношений, автор − американец ***Мейо.*** Он впервые публикует материалы, в которых излагает следующие мысли: никакое управление не будет эффективным, если не выделить человеческий фактор − важнейший объект внимания, от которого очень много зависит. ***Алексей*** ***Гастев*** в начале этого периода уже акцентировал внимание на этом.

40-50-е годы знаменуется разработкой теории социальных систем. В основе теории лежит след мысли: человек должен рассматривать в *системе***,** а именно в социальной системе, и при этом является ее главной фигурой.

50-60-е годы − формирование количественной школы. В этот период ученые увлекаются использованием моделей, математических аппаратов, кибернетических моделей в управлении.

70-80-е годы характеризуется разработкой и внедрением ситуационного подхода, то есть применением различных способов воздействия с учетом оценки ситуации. Воздействия могут быть разными, связанными с авторитарным подходом, мотивационным характером, рыночным подходом.

80-90-е годы − развитие направления "организационная культура как инструмент управления". Это значит, что в этот период осознали необходимость уделять внимание не только формализованным действиям в рамках управления, связанных с мотивацией, организацией производства. Осознали то, что в рамках предприятия должны быть сформирована присущая организации культура, система взаимоотношений. В этот период происходит зарождение идеи. Реализация развитие этого подхода в виде корпоративной культуры происходит с начала 90 годов и до нашего времени. С точки зрения развития менеджмента этот период характеризуется развитием партисипативного управления, технократизма, развитием и внедрением рабочих самоуправляющихся команд и т.д. Акцент менеджмента связан с экологией, социологией, нравственно-этическими аспектами.

Сейчас во главу угла в менеджменте ставятся вопросы экологического характера в самом широком смысле. Это также и экология души человека.

**Партисипативное управление** предполагает более широкое привлечение к процессу принятия управленческих решений персонала фирмы с учетом индивидуальных способностей людей. При партисипативном управлении учитывается психологический аспект. Должны быть учтены моменты, связанные с типологией личности, то есть характеристика психоэмоционального состояния людей. Современные тенденции менеджмента характеризуются направленностью на рабочие группы.

**Технократизм** связывают с тем, что менеджеры не могут справиться с объемом информации, они должны привлекать для решения аналитических задач, использовать в управленческой деятельности технические средства (компьютер, средства оргтехники). С другой стороны, технократизм связан с методами, которые изначально специально для него не использовались. Метод *мозгового штурма* (активизация творчества), метод *стоимостного функционального анализа*.

***Корпоративная культура*** представляет собой совокупность писаных и неписаных правил, по которому живет и развивается фирма; это микрокультура, присущая фирме.

В своей управленческой деятельности менеджеры вынуждены обращать внимание на экологические моменты, не только связанные с экологией окружающей среды, но также принимать во внимание нравственно-этические аспекты, общественно-полезные. Речь идет об изменении роли менеджера.

1. **Особое развитие менеджмент стал приобретать, когда активно развивалось производство.**
2. Роль: управляющий.

Девиз: бизнес есть бизнес, работай и не рассуждай.

Примечание: основной ориентир − производство, человеческий фактор не принимается во внимание, менеджер как диктатор.

1. Роль: патерналист или "глава семьи".

Девиз: быть справедливым, но твердым.

Примечание: с одной стороны, менеджер проявляет человеческие чувства, но тем не менее жестко держит линию, ориентированную на производство.

1. Роль**:** маклер или "оборотистый человек".

Девиз**:** продать все, что произведено.

Примечание**:** пример Форда.

1. Роль**:** менеджер-организатор (производства).

Девиз**:** производить то, что купят.

Примечание**:** ориентирован на исследование рынка и ставит задачу производству в соответствие с предпочтениями рынка. Он должен был обладать аналитическими способностями, быть дипломатичным.

**Требования, предъявляемые менеджерам**

Чаще всего требования делят на общие и специфические.

**Общие:** ответственность за принятие решений; аналитические способности, связанные со спецификой области; психоаналитические способности; организаторские способности; способность к оптимизации, коммуникабельность; и т.д.

*Дополнить список качеств*

**Специфические требования** связаны либо с уровнем управления, либо с направлением деятельности, областью, в которой действует менеджер.

**Требования к менеджерам**

***Япония***: профессионализм, компетентность; высшая ответственность и достоинство; способность к риску; чувство нового и предпринимательские способности; высокая работоспособность; чувствительность (восприятие настроений персонала и оценка ситуации, профессиональная интуиция).

***США***: уметь владеть собой, иметь четкие ценности, наличие личной цели, постоянная потребность в саморазвитии, навыки (опыт) решения проблем, творческий подход, умение влиять на окружающих, умение мотивировать работу (понимать особенности труда, исполнителей, престиж−деньги−ответственность), способность распределять работу и оценивать ее качество, умение организовать групповую работу...

***Польша***: энергичность, воля, рассудительность, высокие нравственные качества, ответственность...

***Франция*** (по результатам опроса): внешние данные 1%, авторитет 4%, техническая компетентность 8%, жизненный опыт 10%, неординарность 36%, дар божий 41% (деловое общение, ладить с людьми и т.д.).

1. **Особенности менеджмента в рыночной экономике. Виды, области менеджмента.**

Во многом эти особенности определяются очень важным условием, которое в принципе отличает все подходы, используемые на современном этапе. Приходится учитывать и внешние, и внутренние факторы в процессе управления предприятием, необходимость проявлять гибкость, маневренность при выполнении функций управления. Раньше творческий подход был усложнен.

Рыночная экономика: более жесткий подход к людям, спектр возможностей, инструментов мотивации труда расширился, изменилось управление в области коммуникаций, управление инновациями, отличия, связанные с маркетингом.

*Думай и дополняй*

**Отличия менеджмента в различных сферах**

Сферы: производство, обслуживание, наука...

Надо обращать внимание на суть процесса. **Производственный персонал** работает непосредственно с продуктом, то есть это персонал, который замыкается на материальные средства, который привык к конкретике, точным формулировкам. **Управленческий персонал** в обслуживании характеризуется тем, что они сами контактируют с людьми, обладают профессиональными качествами, сходными с качествами менеджера, они связаны с пониманием и представлением в области психологии людей, конкретика не так проявляется. Следовательно, все это требует другого подхода. **Научно-производственные области**: творческий подход, их труд сопряжен во многом с вероятностным исходом, но должны быть разумные рамки => гибкость менеджера в управлении.

**Виды деятельности**

Внутри самого менеджмента есть различные направления, которые имеют свою специфику.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Виды** | по областям:  по структуре: | финансовый, кадровый, маркетинг как область менеджмента.  инновационный, информационный менеджмент, и т.д. |

1. ***Функции менеджмента, функции управления* − совокупность действий, которые часто повторяются в процессе управления, имеют определенную направленность и характер.**

**Объекты управления по Файолю. Виды операций на предприятии. Функции управления.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| технические операции (производство и разработка) | |  | коммерческие операции (связаны с действиями купли-продажи) | | | | |  | финансовые операции | |
|  | |  |  | | | | |  |  | |
|  | административные операции | | | | **ФУНКЦИИ** | | | | |  |
|  | |  |  | | | | |  |  | |
| счетные или учетные операции | | | |  |  |  | охрана имущества и лиц (страховые операции) | | | |

**Функции:**

1. **Предвидение** (с одной стороны, планирование, с другой − прогнозирование).

Планирование − характеристика связана с вопросами: где находится фирма с позиций состояния ее уровней, куда хочет двигаться фирма (стратегические планы), каким образом собирается достигать этих целей? Он рассматривал планирование как программу действий, основанную на анализе ресурсов всех видов.

Прогнозирование в большей степени связано с прогнозной, экспертной оценкой будущего, используется для того, чтобы учесть все возможные мнения и выработать стратегическую политику предприятия.

Планирование в централизованной экономике осуществлялось от достигнутого. В условиях рыночной экономики функция планирования должна реализовываться гибко, многовариантность планов, учет внешних и внутренних факторов, выбор оптимального плана. Планирование осуществляется со *скользящей* перспективой.

1. **Организация.** Это совокупность действий либо структура. По Файолю: функция организация означает создать некую структуру и определить, кто именно должен выполнять каждое задание и в какой последовательности должны осуществляться действия.
2. **Распорядительство.** Распорядительство -дать указания, распорядиться, регулировать, заставить персонал надлежаще работать.
3. **Согласование** **(координирование).** Взаимоувязка всех действий и лиц.
4. **Контроль.** Учет, анализ выполнения работы. Заботиться о том, чтобы все совершалось по правилам и распоряжениям.
5. **Мотивация** **(вознаграждение).** Стимулирование работников к выполнению наилучшим образом своей работы.

В **современной** **трактовке** эти функции получили следующее звучание: планирование, организация контроль и мотивация; регулирование (как обобщающая функция). Функции распорядительства и согласования присоединились к функции организации и функции планирования. Функция контроля приобрела значение своевременной корректировки действий в ходе их выполнения. Функция мотивации: стали шире рассматриваться нематериальные средства, способы мотивации, имеющие интеллектуальную, духовную основу.

**Принципы** **управления**

***Принципы*** − основные, исходные положения какой-либо теории, науки.

1. Принцип разделения власти (совр. этап: передача полномочий). Основная цель − повышение количества и качества производства "при затратах тех же усилий".
2. Принцип ответственности, власти.
3. Дисциплина. Это усердие и повиновение уставленному на предприятии порядку.
4. Единство распорядительства (командования). Связан с тем, что "только один начальник может давать распоряжения и приказы подчиненным".
5. Единство руководства. Один начальник и одна программа для совокупности операций, направленных на достижение одной и той же цели.
6. Подчинение частных интересов общему.
7. Вознаграждение. Любое положительное действие должно быть вознаграждено.
8. Иерархия. Нет необходимости решать некоторые вопросы обязательство на высшем уровне. Применение "уровня мостка".
9. Порядок. Это материальный, социальный порядок или подходящий человек на надлежащем месте.
10. Централизация. Проблема централизации и децентрализации управления решается путем нахождения меры, которая дает лучший результат.
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала. Работнику нужно время для того, чтобы освоиться, поэтому желательно поддерживать постоянный состав.
13. Единение персонала. Сплотить персонал, при этом "не надо злоупотреблять письменной формой общения с персоналом".
14. Инициатива. Инициатива со стороны персонала должна быть поддержана и т.д.

**Современные принципы (современное дополнение)**

1. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении. Это означает распределение полномочий по принятию управленческих решений соответственно уровню управленческой пирамиды. Например, централизованные решения − определение целей и стратегии развития фирмы в целом. Децентрализованные − оперативное управление на уровне мастера, начальника цеха, старшего мастера и т.д., то есть передача права принятия решения низовому оперативному звену. Когда речь идет о централизации и децентрализации в управлении, важно умело сочетать единоначалие и коллегиальность. Единоначалие − полнота власти, необходимая для принятия решений; коллегиальность − выработка коллегиального, коллективного решения.
2. Оптимальность, экономичность. Принимать решения с обязательной оценкой выгодности, экономичности для любой систем.
3. Целенаправленность управления. То есть любое управленческое действие непременно сопряжено с ориентацией на достижение поставленной цели.
4. Комплексность.
5. Демократизация управления. Основан на корпоративной организации собственности, то есть в условиях, когда многие люди вложили свои деньги в акции и находятся под единым административным управлением.

**13 смертных грехов менеджера (Хойер):**

1. уклонение от ответственности;
2. препятствие росту талантов;
3. исключительная ориентация на результаты;
4. забвение прибыли;
5. расхождение слова и дела;
6. отсутствие индивидуального подхода к людям;
7. устремленность к мелочам;
8. стремление доминировать (менеджер − не только начальник!);
9. пренебрежение менеджерскими заповедями (менеджер не должен отклонятся от стратегической линии фирмы);
10. склонность к поучениям (менеджер не должен поучать, а должен обучать);
11. невнимание к людям, персоналу;
12. замалчивание успехов работников;
13. манипулирование людьми (менеджер не вырабатывает правильную стратегию и политику управления, при этом не учитывает интересов персонала).

**Структура деятельности менеджера и ее характеристики**



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| - исследовательская  - проектная  - аналитическая  - диагностическая | - организация  - планирование  - коммерческие операции  - информационные операции | - работа методическая  - консультационная  - руководящая  - педагогическая  (воспитательная)  работа |

**Виды деятельности**

1. Исследовательская деятельность зависит от конкретной работы (области) менеджера.
2. Проектная деятельность, т.е. проектирование организационной стратегии и различные методы проектирования.
3. Аналитическая деятельность − умение анализировать факты и результаты, делать правильные прогнозы.
4. Диагностическая деятельность − выявление негативных причин, «болезней предприятия»

**Формы работ**

1. **Методическая**: менеджер четко, конкретно разрабатывает и излагает в методиках и инструкциях все действия для подчиненных.
2. **Консультация**:

* консалтинговая фирма;
* непосредственно внутри фирмы.

1. **Руководящая**: руководить, управлять, направлять.
2. **Воспитательная**: направлены на формирование чувства привязанности, нравственно-этического воспитания (корпоративная культура).

**Навыки, необходимые менеджеру**

− специальные требования, предъявляемые к менеджеру при выполнении различных видов деятельности, форм работы и видов работы:

1. **Аналитико-исследовательская деятельность**:

* оценка перспектив идей;
* умение давать взвешенные оценки;
* анализировать ход работ и учиться на собственных ошибках;
* выявлять и оценивать внешние и внутренние факторы воздействия;
* вырабатывать различные варианты решений (многовариантность);
* разрабатывать стратегическую и тактическую деятельность;

1. **Коммерческо-экономическая деятельность**:

* оценивать экономические последствия принимаемых решений;
* выработка новых коммерческих идей;
* рассчитать и получить прибыль;
* читать и комментировать баланс предприятия;
* знать предприятия-банкроты;
* оценка финансового состояния предприятия;

1. **Социально-психологическая деятельность**:

* вызывать обоснованное доверие со стороны подчиненных;
* мотивировать труд;
* воспитывать в подчиненных способность самостоятельно мыслить и действовать;
* обнародовать принципы и убеждения;
* оценивать свои действия с точки зрения этики и морали;
* развитие собственной личности;

1. **Организационно-управленческая деятельность**:

* выделять и решать первоочередные задачи, определенные приоритетом;
* нахождение нестандартного решения в условиях неопределенности;
* способность ориентироваться в сложной ситуации, расценивать решения;
* организовывать работу исполнителей, то есть распределять задания и определять ответственность.

**УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ**

1. **Характеристика уровней управления. Пирамида Парсонса.**
2. **Требования, предъявляемые менеджерам различных уровней управления.**
3. **В силу многовариантности, сложности и больших объемов работы в сфере управления необходимо разделение труда. Формы разделения труда в сфере управления имеют *горизонтальный* и *вертикальный* характер.**

***Горизонтальный характер*** ***разделения труда*** обусловлен тем, что внутри организации необходимо иметь руководителя, возглавляющего каждое отдельное подразделение, например, по функциональным принципам.

***Вертикальный характер разделения труда*** приводит к формированию уровней управления по вертикали, т.е.

**Пирамида Парсонса**

высшее звено

технологический уровень

(младшие начальники)

supervisers

управленческий уровень

(функциональные руководители)

middle

management

институциона- льный уровень (высшие руководители)

top-

management

среднее звено

низовое звено

**Низовое звено**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. представители | мастера, старшие мастера, руководители младших групп, младшие начальники, оперативные руководители; |
| 1. задачи | * выполнение производственных заданий => распределение задач => контроль за ходом выполнения заданий; * несут ответственность за рациональное использование ресурсов; |
| 1. работа | * частая смена заданий (оперативная работа); * короткое время выполнения текущих решений, которые принимает мастер; * больше контактируют с исполнителями, чем с начальством. |

**Среднее звено**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. представители | начальники цехов, начальники лабораторий, начальники отделов, функциональные руководители; |
| 1. задачи | * координирование работы младших начальников; * подача необходимой информации для руководства высшего звена; * передача или трансформирование решений высшего звена управления в удобной, понятной форме младшим начальникам, т.е. в виде конкретных заданий; * анализ производственных показателей; * оказывание содействия своими решениями для продвижения новых разработок, идей. |

**Основной** **характеристикой** среднего уровня менеджмента является то, что он является информационно-аналитическим центром. С одной стороны, представители этого уровня анализируют то, что происходит на низовом уровне. С другой стороны, представители этого уровня дают информацию высшему руководству, ту, которая может быть использована при стратегическом планировании. На него же поступает информация с высшего уровня. Она также анализируется и представляется в виде конкретных заданий для младших начальников.

**Высшее звено управления**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. представители | высшее руководство (директор, президент и т.д.), представляющее организацию, заместители по направлениям. |
| 1. задачи | * стратегическое управление, планирование (осуществляется, как правило, по направлениям. координатором является руководитель организации. * текущее управление и планирование; |

**Структура затрат времени высшего руководителя** (Минзберг):

* запланированные заседания встречи − 59%;
* незапланированные встречи − 10%;
* работа с документами, корреспонденцией − 22%;
* телефонные разговоры − 6%;
* поездки, осмотры − 3%.

1. **Специфические требования, характеристики, предъявляемые к представителям различных уровней управления**

Технический уровень: умение ослаблять напряженность от решений руководства; умение предотвращать конфликты; обоснованное, рациональное распределение и закрепление заданий; способность мотивировать труд...

Уровень функциональных руководителей (буферный уровень): владение методиками анализа с использованием компьютерных средств; знание научных методов управления и принятия решений; владение методами в области психологии управления; умение мотивировать труд...

Высшее руководство: гибкость (учет внешних и внутренних факторов, что позволяет точно планировать); предвидение (основанное на профессионализме); новаторство; адаптация к переменам...

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ. ИХ ПОСТРОЕНИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА.**

1. **Анализ и характеристика факторов, определяющих организационную структуру управления.**
2. **Требования, предъявляемые к организационной структуре управления.**
3. **Виды организационных структур.**
4. **Методы построения организационных структур.**
5. **Сущность и содержание системы управления предприятием проявляются в ее функциях, а форма − в организационных структурах.**

Под ***организационной структурой управления*** следует понимать состав и формы взаимосвязей единиц и звеньев, выполняющих функции управления предприятием. ***Организационная структура*** − состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей.

В структуре управления различают уровни управления и звенья.

***Звено управления*** − это организационно обособленный самостоятельный орган или группа, объединенные общим видом деятельности (выполняемых функций). Например, бухгалтерия, кадровая служба и т.д. Звенья формируются в процессе специализации.

***Уровни управления*** есть совокупность звеньев, находящихся на одном горизонтальном уровне. Уровни управления показывают последовательность подчинения органов управления. Количество уровней определяется, исходя из оптимального соотношения централизации и децентрализации управления, а количество звеньев на каждом уровне определяется, исходя из оптимальных требований специализации.

Организационная структура управления должна обеспечивать устойчивый порядок и зависит от целей системы, а также от взаимоотношений с внешней средой. Цели системы определяют выбор организационной структуры.

На выбор и построение организационной структуры оказывает влияние ряд **факторов,** различных по своей природе и виду воздействия на структуру.

1. **Основными** **факторами** являются:

* функции управления, их состав, содержание и объем.

Развитие функций управления объясняет и обуславливает развитие структуры управления.

На структуру управления непосредственно влияют также:

* масштабы и сложность производства (тип производства: единичное, крупносерийное, массовое, серийное);
* характер выпускаемой продукции;
* применяемые технологии;
* характер научно-технического прогресса и методы его осуществления (темпы обновления продукции и технологии, интеграция науки и производства);
* степень концентрации, специализации и кооперирования производства;
* размеры и территориальное размещение производства;

1. Наряду с факторами, действующими на структуру непосредственно, следует выделять **факторы, влияющие на структуру опосредованно**. К этой группе факторов относятся:
2. кадры;
3. техника;
4. технология управления;
5. организация труда.

Эти факторы сами оказываются под влиянием этой структуры.

**Рациональность построения** организационной структуры определяется оптимальным сочетанием, содержанием и количеством внутренних и внешних связей объекта управления. Целесообразно, чтобы внутренние связи объекта преобладали над внешними, иначе последние отрицательно повлияют на стабильность объекта.

**Влияние основных факторов на организационную структуру**

особенности конструкции выпускаемого изделия

оборудование, оснастка, используемое сырье и материалы

организационные факторы (уровень специализации, тип производства)

технологические факторы

организация производственного процесса

производственная структура

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

принципы формирования  
орг. структуры

трудоемкость,

состав,

сложность, управления работ,

методы управления.

требования рынка

цели системы (организации)

Таким образом при формировании структуры управления приходится одновременно учитывать много факторов: цели, функции, объем работ, норму управляемости. Приходится учитывать и воздействие личности работника и применяемые средства техники управления.

**Проектирование** организационных структур связано с определением следующих **составляющих:**

1. состав и содержание функций управления;
2. степень централизации и децентрализации функций управления и числа уровней управления;
3. определение числа линейных и функциональных звеньев каждого уровня;
4. определение функций для каждого звена всех уровней;
5. определение подчиненности между звеньями.
6. **Основные требования, предъявляемые организационной структуре управления**
7. Направленность на достижение цели.
8. Перспективность.
9. Способность к развитию.
10. Согласование интересов.
11. Индивидуализация.
12. Экономичность.
13. Так как цели являются главной характеристикой, каждая организационная структура управления должна способствовать из достижению, что обеспечивается с помощью установления прав и необходимой полноты ответственности каждого управленческого звена. Кроме того, необходимо учитывать рациональное разделение и кооперацию труда между звеньями и уровнями управления.
14. Перспективность выражается в том, что в управляющей системе не должны решаться только вопросы оперативного характера, но необходима работа над определенной стратегией, связанной с будущим развитием производства. С этой целью в организационной структуре необходимо предусматривать блок перспективного стратегического управления, отделив его от текущего и оперативного управления.
15. Необходимость развития ОСУ объясняется тенденцией постоянного совершенствования производства, изменением внешних условий и другими причинами. В этих условиях ОСУ должна быть достаточно эластичной, способной к восприятию корректирующих воздействий. На практике это может быть достигнуто с помощью, например, создания временны целевых групп (подразделений) или служб развития.
16. В ОСУ должен присутствовать механизм, позволяющий примирить противоречия, установить различные компромиссы. Этого можно достичь путем введения в структуру социологической, юридической службы и развитых подразделений кадровых служб, организации советов трудового коллектива.
17. Каждое предприятие уникально в том смысле, что имеет особенности, обусловленные сложившимся составом кадров, оборудованием, формальными и неформальными управленческими связями и многим другим. Поэтому разработка и осуществление мер, связанных совершенствованием организационных структур должно учитывать эти особенности. Особенности: например, творческий потенциал.
18. ОСУ должна способствовать наиболее рациональному осуществлению процессов управления, повышения производительности труда как персонала, так и управленческих работников. Кроме того, экономичность можно достигать с помощью различных мероприятий, в т.ч. создания подразделений, в функции которых входило бы проведение анализа действующей организационной структуры.

**Нормы управляемости**

При формировании и развитии ОСУ необходимо учитывать такую составляющую, как ***норма управляемости*** − это допустимое число исполнителей или подчиненных одному руководителю. Излишнее увеличение количества подчиненных ведет к росту управленческих обязанностей руководителя, что ослабляет контроль за работой подчиненных, затрудняет обнаружение просчетов и т.д. Чрезмерное сужение нормы управления является причиной увеличения количества управленческих уровней, сверхцентрализации власти, повышение административных расходов и т.д.

**Для определения нормы управляемости** используют в основном **2 подхода**:

1. **Опытно-статистический**, основывающийся на методе аналогий. Осуществляется путем сравнения штатной численности персонала анализируемой структуры со штатной численностью аналогичной структуры, осуществляющей соизмеримые объемы работы, но имеют штат.

Этот метод достаточно прост, не требует особых затрат труда => получил широкое распространенность. Этим методом формируются типовые штаты по аналогии с передовыми структурами.

1. **Расчетно-аналитический** применяется для передовых структур базируются на основе таких факторов, как:
2. характер работ;
3. затраты рабочего времени;
4. объем информации;
5. количество взаимосвязей.

Обычно выделяют **3 вида работ в зависимости от характера**:

1. творческий труд (выработка новых решений, принятие решений);
2. административно-организационный труд, который состоит из распорядительства, координационных и контрольно-оценочных операций;
3. исполнительский труд, заключающийся в выполнении работ, предусмотренные различными служебными инструкциями.

Несмотря на то, что трудно нормировать такой труд, определять его в нормо-часах, делать это необходимо. Это осуществляется через установление нормы управляемости, при этом важна психоаналитическая оценка возможностей взаимодействия руководителя с подчиненными.

Определение норм управления измерением объема информации осуществляется на базе **метода статистических испытаний** или **метода Монте-Карло**. Такой способ применим только для определения нормативной численности персонала, связан с переработкой информации, и точность этого способа зависит от числа произведенных проб.

Французский математик и консультант по управлению *Грейкунас* в 1933 г. утверждал, что фактором, определяющим норму управления, является количество контролируемых взаимоотношений, взаимосвязей в организации. Он отмечал, что существует **3 вида связей**, а именно:

1. взаимоотношения руководителя с отдельными работниками;
2. общие взаимоотношения;
3. взаимоотношения между подчиненными.

Для **определения общего количества связей** используют следующее уравнение:

,

где C − количество связей;

N − количество подчиненных.

Норма управляемости линейного руководства во многом зависит от **типа производства продукции**:

* массовое;
* крупносерийное;
* серийное;
* мелкосерийное;
* единичное.

Существуют отраслевые перечни, в которых указано, какая норма управления должна использоваться при определенном типе производства.

**4. Методы ОСУ**

1. Разделение по функциям.
2. Разделение по производимой продукции.
3. Разделение по группам потребителей.
4. Разделение по этапам производства.
5. Разделение по географическому положению.
6. Комбинированный метод.
7. **Виды ОСУ. Их характеристика.**
8. Линейная.
9. Функциональная.
10. Линейно-штабная или линейно-функциональная.
11. Дивизиональная.
12. Проектная.
13. Матричная.

**Линейная ОСУ**



|  |
| --- |
| исполнительный уровень |

Линейный руководитель отвечает за полный комплекс работ (от идеи до результата).

Линейная ОСУ обеспечивает прямое воздействие на объекты управления (персонал) и в полной мере удовлетворяет принципу единоначалия.

Система звеньев управления линейной ОСУ полностью совпадает с системой звеньев производства.

|  |  |
| --- | --- |
| **+** | 1. простота ОСУ; 2. ответственность руководителя за результаты работы. |
| **−** | 1. трудности использования такой структуры в современных условиях: необходимость обладания руководителем очень широким спектром знаний и навыков («семь пядей во лбу»); 2. малая гибкость и приспособленность к изменению ситуации; 3. отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей практически всех уровней превалируют оперативные проблемы (текучка); 4. перегрузка управленцев верхнего уровня управления. |

**Функциональная ОСУ**

разработана *Тейлором* (амер.) в начале 20 века.

ФОСУ характерно разделение функций управления, при этом управление осуществляется функциональными звеньями.

руководитель организации

функциональный руководитель

(НИР и ОКР)

функциональный руководитель

(пр-во)

функциональный руководитель

(…)

исполнители

исполнители

исполнители

|  |  |
| --- | --- |
| **+** | 1. повышение качества 2. быстродействие   В силу специализации управления повышается уровень компетентности принятия решений => упрощается работа линейных руководителей. |
| **−** | 1) дуализм управления (получают указания от разных руководителей) |

**Линейно-функциональная (штабная) ОСУ**

*Файоль*

У линейного руководства в данной структуре появляются функциональные ячейки (бюро, штабы, отдельные специалисты по различным функциям). Это функциональные организ. выступают как советники руководителя.

руководитель организации

штаб руковод. организации

руководитель

подразделения

руководитель

подразделения

штаб руковод. подраздел.

штаб руковод. подраздел.

|  |  |
| --- | --- |
| **+** | 1. повышение уровня компетентности и обоснованности управленческих команд с учетом углубленной специализации; 2. принцип единоначалия; |
| **−** | 1. удлиненный процесс принятия решений; 2. несогласованность мнений и действий функциональных подразделений и советчиков => ухудшение работы |

**Дивизиональная ОСУ**

В I половине XX века была разработана дивизиональная структура, которая может быть представлена многовариантно: сориентированная на продукт или рынок, и представляет собой сложную ОСУ. Иногда такая ОСУ называется штабной (не путать с линейно-штабной).

Дивизиональная ОСУ сориентирована на прибыльный продукт (централизация прибыли). Такая ОСУ представляет собой скоординированную децентрализацию (фирма в фирме).

руководитель организации

производство А

штаб

производство В

производство С

*зам. по различным направлениям*

|  |  |
| --- | --- |
| **+** | 1. ориентирована на прибыльный продукт; 2. такая структура обеспечивает управление многопрофильным предприятием с общим числом сотрудников около 100 тыс. и территориально удаленными подразделениями; 3. обеспечивает гибкость и профессиональный подход к организации труда в отдельных производствах (А, В, С); 4. при расширении организацией самостоятельных отделений они становятся не только центрами получения прибыли, но и примером эффективной работы и высокого качества производства; 5. может иметь место более тесная связь с партнерами. |
| **−** | 1. сложная ОСУ (много этажей управления) => нет быстродействия => повышаются затраты на содержание управленческого персонала; 2. разобщенность штабной структуры отделений и штаба компании; 3. основные связи структуры − вертикальные => имеют общие для иерархической структуры недостатки: волокита, перегруженное управление, плохая взаимосвязь при решении вопросов для всех подразделений, дублирование функций на различных этапах => высокие затраты. |

**Проектная структура**

Проектная ОСУ построена на принципе, который учитывает ориентацию на определенный проект, под которым понимаются целенаправленные изменения в системе, например, основание и производство нового изделия, применение новых технологий, строительство объектов. При этом деятельность предприятия рассматривается как совокупность проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание.

Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру и управление проектом, включающее определение его целей, формирование структуры и планирование работ, организацию работы, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта его структура распадается, ее компоненты, включая работников, переходят в новый проект или увольняются.

руководитель организации

подсистема по маркетингу

руководитель проекта

подсистема по маркетингу

подсистема по маркетингу

проектная группа

* инженерная техника;
* разработки, исследования;
* бухгалтерия, экономика;
* производство

…

|  |  |
| --- | --- |
| **+** | 1. гибкость структуры; 2. по сравнению с иерархической структурой сокращена численность управления персоналом; |
| **−** | 1. высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта; он должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании; 2. дробление ресурсов между проектами; 3. сложное взаимодействие большого числа проектов компании. |

**Матричная ОСУ**

применяется наукоемком производстве и представляет собой совокупность проектной и функциональной ОСУ.

руководитель организации

кадры и техн. безо-пасность

мат.-техн. снабжение

исследо-вания и разраб.

контроль и БУ

производ-ственные мощности

*функциональное обеспечение проектов*

кадровая группа

группа по мат.-техн. снабже-нию

группа конструи-рования и технология

бухгалтер-ская группа

производ-ственная группа

проект А

руковод.

…

проект В

руковод.

…

…

…

…

|  |  |
| --- | --- |
| **+** | 1. гибкость; 2. эффективность использования специалистов; |
| **−** | 1. дуализм управления; 2. возможность возникновения конфликтов. |

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НОВОВВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

1. **Роль нововведений в успехе развития предприятия.**
2. **Уровни изменений.**
3. **Анализ и описание изменений.**
4. **Выбор стратегии преодоления сопротивления нововведениям.**
5. **Характеристика стратегий осуществления нововведений.**
6. **Основные этапы проведения изменений.**
7. **Нововведения включают развитие маркетинговой системы, финансовой системы, системы менеджмента (применяются новые методы управления, экономической оценки, изменение организационной структуры), персонала, объекта производства (например, изменение технологии).**

Успех деятельности организации и ее развитие во многом определяется учетом влияния различных факторов, внешних и внутренних, и изменением их воздействия, и поэтому непременно должно происходить изменение в управлении этой организацией. Таким образом, управленческие нововведения в организации являются непременным условием ее развития.

Управленческие нововведения могут быть обусловлены различными **причинами и факторами:**

* политические: смена строя или власти, изменение закона => изменение методов экономического управления, учета затрат, изменение подхода к расходованию средств;
* экономические: экономическая выгода или экономическая эффективность, экономическая стабильность/нестабильность;
* социальные: необходимость социальной поддержки определенных слоев, категорий работников => экономический метод управления (система материального вознаграждения, социальной поддержки);
* технологические: развитие научно-технического прогресса => внедрение новых технологий, изделий, оборудования => корректируется организация производства и организация труда;
* рыночные: состояние спроса и предложения, конкуренция => изменение функциональных возможностей товара, управленческие изменения;
* случайные: форс-мажор, погодные условия.

1. **В организации могут осуществляться различные управленческие изменения, как крупные, так и мелкие, но необходимо сознавать, что значимость обоих изменений весьма высока.**

Охват управленческими изменениями может проявляться различным образом, то есть может быть представлен на **различных уровнях**.

* Для отдельно взятого исполнителя примером изменений могут быть различные события: назначение на должность, изменение организации его рабочего места.
* Кроме того могут иметь место изменения, которые касаются интересов групп людей, например, в рамках совместной работы.
* Изменения в организации, как правило, затрагивают весь коллектив в целом и могут проявляться как в изменениях организационной структуры, так и в изменении методов управления. Изменения в организациях связаны с решением руководства изменить одну или несколько внутренних переменных в задачах, целях организации, в структуре или технологии или в системе межличностных отношений.

При этом руководитель может быть *проактивным* (сам проявлять интерес к этому) или *реактивным* (лишь реагировать на сложившуюся ситуацию).

И время проведения изменений, и трудности, и затраты для разных уровней различны.

время проведения

трудности, необходимые усилия

отдельный исполнитель

группы

людей

организация

1. **Необходимо проанализировать и охарактеризовать управленческие изменения. Этому вопросу уделяли внимание многие ученые.**

Для описания нововведений используют методы, которые предложены известным психологом *Куртом Левиным*. По его мнению, стабильность любой организации или ситуации можно рассматривать как равновесие двух сил: ***сил*** ***движущих*** и ***сдерживающих***.

**Цели изменения**

движущие силы

равновесное состояние

сдерживающие силы

При анализе расстановки сил особе внимание необходимо уделить следующим **вопросам:**

1. Все ли силы были выявлены и учтены?
2. Насколько правильно их отнесение к движущим или сдерживающим?
3. Правильно ли оценена мощность и важность этих сил?
4. Каким образом можно усилить или ослабить влияние этих сил?

**Сдерживающие силы**

К числу наиболее распространенных **сдерживающихся сил** относятся:

1. личный интерес (подразумевается ущемление личных интересов при проведении изменений);
2. неправильное понимание изменений и их последствий (скептическое отношение, недоверие к нововведению, недопонимание ценности изменения);
3. различная оценка ситуации (наличие неверной информации);
4. низкая способность к изменениям (опасения, связанные с недостаточной квалификацией) и т.д.

**Движущие силы**

1. высокий кадровый потенциал предприятия (творческий потенциал, способность к самовыражению, самореализации);
2. личный интерес (понимание личной выгоды от перемен);
3. понимание неотвратимой, назревшей необходимости изменений (причины внутри организации или приходят извне, например, конкуренция) и т.д.
4. **Нововведения очень часто встречают сопротивление, активное неприятие. Задача менеджера − преодолеть его с наименьшими потерями.**

**Факторы,** влияющие на выбор стратегии преодоления сопротивления**:**

* расстановка движущих и сдерживающих сил;
* уровень, на котором происходят перемены;
* другие факторы.

**Основные стратегии преодоления сопротивления**:

1. стратегия образования и общения;
2. участие и вовлеченность;
3. помощь и поддержка;
4. переговоры и соглашения;
5. манипуляции и совместный выбор;
6. явное и неявное принуждение.

**Образование и общение −** один из наиболее распространенных способов преодоления сопротивления. Основной смысл этой стратегии состоит в предварительном информировании персонала о надвигающихся переменах. Это помогает персоналу осознать их необходимость и логику. Основная форма реализации стратегии − дискуссии и доклады.

**Участие и вовлеченность**. Суть заключается в вовлечении потенциальных противников перемен в процесс изменений на определенном этапе. Этот метод требует определенных усилий, в том числе возможности и способности полной информированности, наличия необходимых полномочий. Этот метод сопряжен с некоторыми трудностями: он может потребовать значительных затрат времени.

**Помощь и поддержка**. Суть этой стратегии заключается в предоставлении возможности получения знаний и приобретения навыков и умений, связанных, например, с новой организацией, технологией и т.д. В связи с этим персоналу предоставляется свободное время для обучения и моральная поддержка со стороны руководителя. Такая стратегия целесообразна в тех случаях, когда в основе сопротивления лежит страх и неуверенность, беспокойство, связанное с профессиональными навыками. Такая стратегия эффективна, но вместе с тем также требует значительного времени и материальных затрат.

**Переговоры и соглашения**. Сориентирована на учет взаимных интересов всех сторон, вовлеченных в процесс изменения. Однако такой подход может повлиять на ход нововведений.

**Манипуляция и совместный выбор**. Стратегия базируется на сокрытии истинных намерений и избирательном использовании информации со стороны управленческого персонала. Такой подход может быть достаточно эффективным с позиции затрат, прежде всего затрат времени и других видов ресурсов, однако необходимо учитывать нравственно-этическую сторону, а также менеджер должен разумно оценивать ситуацию и соблюдать меру.

**Явное и неявное принуждение**. Основана на том, что персонал заставляют смириться с переменами путем скрытого или явного принуждения, угрозы (увольнения, снижения зарплаты). Метод считается довольно рискованным, однако с ним связано получение быстрого результата при минимальных издержках (лишь в случае, если инициатор изменения обладает высокой властью).

Эффективный менеджер при проведении изменений должен сочетать различный стратегии, оценивая конкретную ситуацию.

1. **Под стратегией осуществления нововведений понимают общий подход, который зависит от многих внешних и внутренних факторов.**

Спектр различных стратегий может быть сведен к следующим **основным стратегиям осуществления нововведений**:

1. директивная: является стратегией, навязываемой со стороны руководства, она довольно часто игнорирует соглашения;
2. переговорная: предполагает признание интересов различных групп, рассмотрение и принятие различных соглашений, возможность уступки;
3. нормативная: состоит в попытке добиться поддержки и чувства ответственности заинтересованных людей не только по конкретным нововведениям, но и по достижению общих целей организации; при реализации этой стратегии могут привлекаться эксперты и консультанты со стороны;
4. аналитическая: предполагает использование экспертов для изучения четко поставленных проблем; важнейшим результатом этой стратегии является выработка оптимальных решений, учет различных факторов, имеющих важное значение для развития организации, но возможно ущемление интересов персонала, который участвует в этих изменениях;
5. стратегия, ориентированная на действие: менеджер сориентирован на действие, при этом он оказывает небольшое влияние на группу, вовлеченную в изменения, группа решает проблемы методом проб и ошибок; использование такой стратегии часто может быть сопряжено с тем, что проблема определена нечетко.
6. **Процесс осуществления управленческих нововведений происходит в 3 этапа: *подготовка, проведение изменение, закрепление результатов*.**

Вместе с тем *Курт Левин* эти **этапы** представил следующим образом:

1. Размораживание. На этапе разморозки анализируются, обрабатываются идеи и результаты предыдущей практики, персонал при этом готовят к изменениям.
2. Изменение. Людей убеждают в необходимости отказаться от старых способов работы.
3. Замораживание. Новые способы работы закрепляются или перерастают в новую принятую персоналом систему.
4. Оценка. Сопоставляются усилия и затраты, которые связаны с внедрением нововведений, с изначальными успехами, а также с тем, что ожидается в перспективе.

Каждый из этих этапов сопряжен с рядом проблем. **Основные проблемы** этапов сводятся к следующему:

1. На первом этапе проблема заключается в определении и преодолении первоначального сопротивления и в умении заставить персонал принять систему взглядов, образ мыслей для осуществления изменений.
2. На втором этапе проблема заключается в основном в реализации изменения, в частности, в тщательном планировании этого процесса.
3. На третьем этапе проблема состоит в том, чтобы изменение стало постоянным. Именно на этом этапе изменение должно быть утверждено, необходимо, чтобы заинтересованные люди искренне приняли его и чтобы оно стало частью организационной культуры. На этом этапе нововведения подвергаются большему риску.

Существует множество причин, по которым персонал может отказаться от нововведений и оказывать сопротивление на 1-м и 3-м этапах.

Наряду с описанием этапов Левин дает **основные рекомендации для осуществления изменений**.

**На этапе подготовки** нужно:

* быть постоянно готовым к необходимости осуществления изменений;
* определить цели, задачи, уровень изменения;
* провести анализ движущих и сдерживающих сил;
* определить, на кого повлияют изменения и причины возможных сопротивлений;
* выявить, кого нужно привлечь к планированию нововведений;
* выбрать стратегию изменения и метод преодоления сопротивления;
* составить реальный график проведения изменения.

**На этапе размораживания** нужно:

* предоставить время персоналу для снятия психологического напряжения в организации;
* выбрать метод, подход в общении со служащими и соответствующую стратегию;
* контролировать процесс, по необходимости изменять подход к персоналу.

**На этапе изменений** нужно:

* четко знать, что изменять таким образом, чтобы это соответствовало целям организации;
* необходимо иметь резерв времени и ресурсов на случай непредвиденных обстоятельств;
* информировать о ходе изменений и об успехе;
* быть готовыми к корректировке стратегий.

**На этапе оценки**:

* поддержание активной обратной связи.

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ**

***Методы управления*** − это способы и формы целенаправленного воздействия субъекта управления (менеджер) на объект управления (персонал).

Все способы воздействия на персонал должны учитывать интересы коллектива, отдельных людей и учитывать их мотивы, побуждения этих людей к действию.

**Поведение** **персонала** в целом и отдельных рабочих зависит от:

* материальной заинтересованности в результате труда, т.е. оплата труда в соответствии с качеством и количеством;
* моральная заинтересованность в результате труда в соответствии с культурным и духовным уровнем;
* заинтересованность в результатах работы всего коллектива, предприятия.

**Методы управления** делятся на:

* организационно-распорядительные;
* правовые;
* экономические;
* социальные.

**Характеристика методов управления предприятием**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Группы методов** | **Механизм воздействия на объект управления** | **Стимулы выполнения управленческо-го воздействия** | **Виды воздействия** |
| экономичес-кие методы воздействия | косвенный стимулирую-щий | материальная заинтересован-ность | поощрительные фонды, цены, прибыль, кредиты, техн.-экон. анализ |
| правовые и организаци-онно-распоряди-тельные | прямой директивный (например, на конкретное лицо), исходит от руководителя | дисциплинарная ответственность | нормы гражд.-админ. права, инструкции, приказы, распоряжения |
| социально-психологические | косвенный стимулирую-щий | моральная ответственность | стиль руководства, психоклим. традиции и мотивы |

1. ***Экономические методы*** − это методы хозяйствования, основанные на объективных экономических законах и на объективных экономических законах и на интересах общества.

***Цены*** − оказывают влияние на прибыль, которая, в свою очередь, оказывает влияние на величину фонда предприятия, в т.ч. на поощрительные фонды, з/п.

***Технико-экономический анализ*** − позволяет выявить источники экономической эффективности, оценить экономическую эффективность, вычислить коэффициенты экономической эффективности. Позволяет выявить позитивные негативные тенденции и заблаговременно создавать условия для развития положительных явлений и предотвратить отрицательные позволяет оценить экономическую эффективность производства продукции, технологии и т.д.

1. **Организационно-распорядительные методы** являются необходимым дополнением к экономическим методам; эти методы регламентируют сроки исполнения и круг лиц, ответственных за каждый участок работы, а так же конкретные формы контроля исполнения.

**К числу ОР методов относятся**:

1. метод организационного воздействия;
2. метод распорядительного воздействия.
3. Среди форм **организационного воздействия** различают:

* метод организационного регулирования − МОР;
* метод организационного нормирования − МОН;
* метод организационного инструктирования − МОИ.

**МОР**

Определяет границы управления на каждом уровне управления. Эти границы закрепляются с помощью государственных правовых актов, например, положения «О государственных предприятиях», должностной инструкции и т.д. Акты позволяют определить состав предприятия, зафиксировать права, обязанности и ответственность подразделений и лиц.

**МОН**

Позволяет создать **системы различных нормативов**:

* организационные нормативы:
* размеры партии: детали, изделия;
* технические нормативы:
* в стандартах;
* в ГОСТах;
* экономические нормативы:
* норма амортизации;
* норма расходования материалов;
* нормативы управленческой системы:
* норма управляемости;
* сроки предоставления отчетов;
* правила внутреннего распорядка;
* информационные нормативы:
* базируются на анализе потоков информации и определении и информационной емкости сообщений и анализу порядка прохождения информации.

**МОИ**

Позволяет ответить на вопрос: *Как выполнить функцию*?, т.е. определяет порядок действия и выступает в виде должностных инструкций, методических указаний (например, инструкции по приемке продукции).

1. Если возникают отклонения от запланированных способов выполнения работ, то необходимо использовать **методы распорядительного воздействия**. Они также применяются в конфликтной ситуации.

Каждое организационное воздействие должно быть дополнено распорядительным воздействием, без которого оно не может получить юридической силы.

**Формы** распорядительного воздействия:

* приказ;
* распоряжение;
* устное указание.

***Приказ*** − основной распорядительный документ, издаваемый руководителем, действующим на основе единоначалия в пределах закрепленных за ним прав. Он содержит обязательные для исполнения подчиненными указания и обычно состоит из констатирующей и распорядительной части.

***Распоряжение*** − содержит требования решить отдельный вопрос оперативного характера. Распорядительная часть начинается со слов «предлагаю» или «обязываю».

***Устное указание*** − оперативная и действующая форма распорядительного воздействия, но только в том случае, если высок авторитет руководства, а коллектив исполнителен, добросовестен и если он небольшой.

1. **Правовыеметоды**

Применение правовых норм предполагает использование различных ***санкций***, т.е. ненарушимых постановлений.

Они делятся на:

* дисциплинарные;
* материальные;
* административные;
* уголовно-правовые.

1. **Социально*-*психологическиеметоды**

Воздействие на систему управления через разнообразные стимулы, мотивы.

Они охватывают следующие **области**:

* развитие социальных потребностей и интересов;
* повышение деловой активности;
* повышение ответственности работников за выполнение задания;
* повышение квалификации при росте карьеры;
* предотвращение и устранение конфликтных ситуаций и т.д.

**Методы управления (общая схема)**

- ↑ соц. потр.

- ↑ дел. акт-ти

- ↑ ответст-ти

- …

- дисциплин.

- материальн.

- администрат.

- угол.-прав.

- цены

- технико-эк. анализ

и т.д.

экономические

орг.-распоряд.

правовые

соц.-псих.

- МОР

- МОН

- МОИ

- приказ

- распор-ие

- устн. указ.

**КОММУНИКАЦИИ**

1. **Роль коммуникаций в управлении.**
2. **Виды и способы коммуникаций.**
3. **Характеристика основных этапов процесса обмена информацией.**
4. **Коммуникационные барьеры.**
5. **Совершенствование коммуникаций в организации.**
6. ***Коммуникация* − обмен информацией между людьми.**

**Виды** коммуникаций:

* по типу объектов:
* коммуникация между организациями (внешняя среда;
* межуровневая (восходящая) коммуникация;
* межуровневая (нисходящая) коммуникация;
* горизонтальная (между подразделениями);
* коммуникация руководитель−подчиненный;
* коммуникация руководитель−рабочая группа;
* по степени формализации:
* ***формальные*** − вся та информация, которая проходит по заданным каналам;
* ***неформальные*** − те связи, которые образуются внутри компании стихийно (слухи).

1. **Виды и способы коммуникаций**
2. ***Монолог*** − такое состояние, когда информация поступает от отправителя к получателю.
3. ***Полное общение*** − взаимный обмен информацией отправителя и получателя.
4. ***Обратная связь*** как реакция на полученную информацию.

**Основными элементами** коммуникационного процесса являются:

* отправитель;
* сообщение;
* канал;
* получатель (реципиент).

***Отправитель*** − это либо генератор идей, либо собирающий информацию и передающий ее.

***Сообщение*** − это информация, закодированная в виде символов (слова и т.д.).

***Канал*** − средство передачи информации.

***Получатель*** − этот тот, для кого предназначена информация.

**Основными этапами** процесса коммуникации являются:

* разработка идей;
* кодирование и выбор канала;
* передача;
* расшифровка.

**Простая модель коммуникации**

**4**

**3**

**2**

**1**

идея

сообщение

получатель

понятна ли идея?

отправитель

1. формулирует сообщение, идею; отбирает информацию;
2. отправитель кодирует и выбирает канал;
3. отправитель передает сообщение по каналу;
4. получатель декодирует информацию.

**Виды коммуникаций по типам взаимодействий объектов**

|  |  |
| --- | --- |
| **Объект** | **Виды коммуникаций** |
| Потребители | * реклама; * анкеты; опросники; * спрос со стороны потребителей; |
| Поставщики | * письма; * переговоры; * заказы; |
| Общество | * PR; * государство; * конкуренты |

**Виды общения**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Виды общения** | **Цель** | **Примечания** |
| ***информирование*** | дать информацию для принятия лучшего решения | факты, суждения, мнения |
| ***указания*** | целенаправленное изменение поведения | высокая уверенность говорящего (отправителя) в своей правоте |
| ***мотивированное побуждение к действию*** | ожидание изменений в поведении | меньше уверенности, чем при указаниях; чаще используется при сопротивлении изменениям |
| ***получение информации*** | ожидание изменений в поведении | эффективное активное слушание |

**Способы коммуникации**

1. разговорный (устный, вербальный);
2. письменный (письма, распоряжения, статьи, объявления);
3. невербальный (пауза в речи, тон речи, акцент внимания, язык, телодвижения и т.д.)

1) − осуществляется непосредственное общение с людьми;

2), 3) − нет непосредственного общения

**Цель коммуникаций** − правильно и понятно передать информацию.

Для обмена информацией используются различные символы:

* слова;
* жесты;
* интонации.

В теории коммуникаций в управлении говорят так: «*Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов*».

*Мехребиен* (амер.) сделал вывод основании обобщенной информации: всего лишь ***7%*** сообщений воспринимаются через слова; ***55%*** − через выражение лица (мимика, позы, жесты); ***38%*** − через голос (интонации, модуляции).

**Достоинства способов коммуникации**

|  |  |
| --- | --- |
| **Устный** | **Письменный** |
| 1. повышенная оперативность обратной связи; 2. способствует обмену идеями и мнениями; 3. имеет менее официально-бюрократический характер; 4. позволяет почувствовать эмоциональное восприятие собеседника; 5. возможность передать не только информацию, но и отношение к ней; 6. возможность использования для замечаний более подходящие манеры; 7. возможность воспринимать элементы невербального общения. | 1. возможность более тщательной подготовки и продумывания сообщения; 2. мнение адресата не влияет на выражение собственного мнения; 3. возможность обращения к первоисточнику для проверки информации; 4. возможность сэкономить время при необходимости общения с большим числом людей. |

1. **Характеристика основных этапов процесса обмена информацией**
2. Формулировка идеи или выбранной для передачи информации.  
   Отправитель должен хорошо обдумать значимость идеи (информации) и суть изложения. Девиз: «*Не начинай говорить, не начав думать*».
3. Кодирование и выбор канала передачи информации.  
   Для передачи идеи (информации) отправитель кодирует ее с помощью символов, при этом он должен выбрать канал передачи информации, соответствующий типу символов. Выбор средства сообщения не должен быть ограничен единственным каналом.
4. Передача информации.
5. Декодирование − перевод мыслей отправителя в мысли получателя.   
   При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются мнениями.

В процессе коммуникации часто возникают ***шумы*** − то, что искажает смысл. **Источниками** **шума** являются:

* язык (вербальный и невербальный);
* различия восприятия информации;
* различия в статусе.

1. **В процессе коммуникаций возникают препятствия − *коммуникационные барьеры*, в т.ч. обусловленные следующими моментами:**

* трудности восприятия;
* семантические барьеры;

***Семантика*** − наука о способах использования слов и значений, передаваемых этими словами. Т.к. слова могут иметь различные значения для различных людей, то сообщение может быть понято различно.

* невербальные барьеры;
* плохая обратная связь.

**Коммуникационные барьеры** можно свести к следующим:

1. неопределенность сообщения с точки зрения целевой направленности, индивидуальной направленности;
2. неудачное представление информации;
3. неспособность получателя воспринимать информацию;
4. несоответствие представлений;
5. несовместимость точек зрения;
6. дезинформация; *искажение информации*
7. помехи;
8. недостаток каналов связи или их перегрузка.

**Проблемы коммуникации в организациях** напрямую связаны с характеристикой барьеров и могут быть представлены следующим образом:

1. искажение сообщения (сознательно, несознательно);
2. информационные перегрузки, которые усложняют процесс обработки информации;
3. неудовлетворительная структура организации (иерархия, кадры, организация выполнения задач).
4. **Совершенствование коммуникаций в организациях**

**Направления**:

* регулирование информационных потоков (изучение информационных потоков);
* разработка систем сбора предложений с целью обеспечения более легкого поступления и прохождения информации от низовых уровней наверх и с целью снижения фильтрации;
* совершенствование управленческих действий (проведения собраний, совещаний);
* совершенствование систем обратной связи;
* использование современных информационных технологий (сети, e-mail, интернет);
* выпуск информационных бюллетеней.

**ВЛАСТЬ. ВЛИЯНИЕ. ЛИДЕРСТВО.**

1. **Понятийный аппарат. Теории власти и лидерства.**
2. **Характеристика различных форм власти.**
3. **Позитивно-негативная характеристика некоторых форм власти.**
4. ***Лидерство* − способность влиять на других таким образом, чтобы они работали на достижение цели организации.**

***Власть*** **− это возможность влиять на поведение людей.**

***Влияние*** − это поведение индивида, вносящее изменение в поведение другого индивида.

**Способы** оказания влияния:

* через идеи;
* путем насилия и угроз.

1. **Характеристика различных форм власти**

**Для обеспечения эффективного функционирования предприятия руководителю необходима *власть.***

**Основные формы власти:**

1. власть, основанная на принуждении;
2. власть, основанная на вознаграждении;
3. экспертная власть;
4. эталонная власть;
5. законная власть.

**Власть, основанная на принуждении**

− такая власть, при которой работник-*исполнитель* сознает, что может быть наказан или ущемлен, или лишен возможности удовлетворить какую-нибудь важную для него потребность, или будет иметь неприятности от *человека* *влияющего,* которым может быть руководитель. Власть реализуется путем влияния через страх.

**Власть, основанная на вознаграждении**

− такая власть, при которой работник-исполнитель сознает, что может быть вознагражден, может удовлетворить свои важнейшие потребности и это зависит от человека влияющего (руководитель).

**Экспертная власть**

обусловлена осознанием того факта, что влияющий имеет специальные знания, навыки, опыт, благодаря которым может быть удовлетворена некая потребность. Власть реализуется путем влияниячерезразумнуюверу.

**Эталоннаявласть**

заключается в том, что исполнитель хочет быть похожим своими действиями, а иногда и внешним видом, на человека влияющего, потому что тот обладает особо привлекательными свойствами и характеристиками. Влияние осуществляется через пример.

**Законная (традиционная) власть**

стоится на сознании исполнителем того, что влияющий наделен правами приказывать, а исполнитель обязан подчиняться. Влияние осуществляется через традиции.

1. **Позитивно-негативные оценки**

**Власть, основанная на принуждении**

* является довольно дорогостоящей, поскольку необходимо иметь и содержать развитую систему контроля;
* возможно снижение производительности и качества продукции;
* временный характер власти.
* рискованность − носит двойственный характер (риск обоюдный): со стороны исполнителя и руководителя (возможность ответного удара).
* эта форма, как правило, порождает неблагоприятную обстановку и отношения в коллективе.

**Власть, основанная на вознаграждении**

Такая форма власти является привлекательной и эффективной, однако ее реализация зачастую сопряжена с **трудностями**:

* ограниченные ресурсы;
* ограничение размеров вознаграждения (например, профсоюзами).

**Экспертная власть**

Исполнитель берет на веру ценность знаний и опыт руководителя по данной проблеме. Разумным влияние считают потому, что исполнитель решает сам подчиниться сознательно, логично. Примером могут быть отношения врача и больного.

**Трудности:**

* разумная вера не так стабильна и устойчива, как слепая вера;
* действует медленнее;
* требуются годы для завоевания этой власти;
* постоянное подтверждение своей компетенции.

**Эталонная власть**

Влияние с помощью харизмы. ***Харизма*** − это власть, которая строится прежде всего на силе личных способностей и качеств лидера, но не на традиции и логике. Исполнителю при этом свойственно ощущать или воображать, что у него с лидером много общего.

**Основные характеристики харизматических личностей:**

1. обмен энергии, т.е. впечатление таково, что эти личности "излучают" энергию;
2. внушительная внешность (яркая, привлекательная);
3. независимый характер;
4. не полагаются на других;
5. обладают хорошими риторическими способностями;
6. соответствующее их пониманию восприятие восхищения своей личностью;
7. достойная и уверенная манера держаться (умение владеть собой).

**Традиционная власть**

Влияние через привитые культурой ценности, традиции.

* это власть с предсказуемым результатом;
* быстрота.

Наряду с перечисленными формами власти и влияния используются влияние убеждением, влияние через привлечение работников в управление.

**ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ И ОРГАНИЗАЦИИ**

1. **Характеристика формальных групп.**
2. **Характеристика неформальных групп.**
3. **Взаимодействие формальных и неформальных групп. Модель Хоманса.**
4. **По определению Мартина Шоу *группа* − это 2 лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием.**

На любом предприятии существуют формальные группы, стихийно образуются неформальные.

**Формальные группы**

В рамках организационной структуры управления действуют формальные группы. Такие группы вполне законны, реализуют цели, поставленные перед ними на предприятии.

По воле руководства на предприятии создаются **3 типа** **формальных** **структур:**

* командные группы (группы руководителей) − ректор, проректор; президент, вице-президент;
* рабочие (целевые, производственные) группы − рабочие участка, технологи, бухгалтеры;
* комитеты.

**Рабочие группы** имеют обычно одно и то же задание, выполняют аналогичную функцию и могут иметь право большей самостоятельности в планировании своего труда

**Комитеты** − как правило, временные группы, образованные с целью выполнения определенной задачи или решения проблемы. Бывают, однако, и постоянные комитеты, которые действуют в рамках организационной структуры, например, ревизионная комиссия, исполнительный комитет.

1. **Особый интерес представляют неформальные группы и организации, о которых было изложено в теории человеческих отношений, разработанной ученым *Мейо*.**

*Мейо* был профессором Гарвардского университета, участвовал в Хаторнском эксперименте, который проводился в ноябре 1924 г. в компании Western Electric. Изначальной идеей было установить зависимость между условиями производства и производительностью, найти конкретные пути повышения производительности труда.

На базе этого исследования им были сделаны следующие открытия:

1. важность поведенческих факторов;
2. важность взаимоотношений с руководителями;
3. описана система взаимосвязей контактов руководителей различного уровня с непосредственными подчиненными.

***Неформальные группы*** − это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые взаимодействуют для достижения определенных целей. Эта цель и есть причина существования неформальной группы.

В таких группах также имеется своя иерархия, лидеры, ставятся задачи. Разница состоит в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану, а неформальная − спонтанно.

Обычно персонал знает причины вступления в формальные организации, группы, например, вознаграждение или з/п; престиж принадлежности к определенной формальной группе. Есть причины и для участия в неформальной группе, но их не всегда осознают.

К числу **основных причин** относятся:

* чувство принадлежности к данной группе людей;
* взаимопомощь и взаимозащита;
* тесное общение и заинтересованность, общие интересы, симпатии;
* объединение в борьбе за или в борьбе против чего-л..

Неформальные организации имеют важнейшее значение с точки зрения внимания менеджера.

**Основные характеристики** неформальных групп:

1. социальный контроль за своими членами: члены группы вырабатывают определенные нормы поведения (нормы приемлемого и неприемлемого поведения), одежды;
2. сопротивление переменам: объединение в группы против имеющихся или предлагаемых изменений;
3. наличие неформальных ***лидеров***: их сфера влияния может выходить за административные рамки формальной организации, иногда неформальные лидеры приобретают формальную должность; неформальный лидер выполняет 2 важнейшие жизнеобеспечивающие функции группы:

* помогает группе в достижении поставленных целей;
* систематически поддерживает и укрепляет группу.

1. **Формальные и неформальные группы взаимодействуют между собой и это взаимодействие может быть представлено в виде простейшей модели − *Модели Хоманса*.**

рис. 1:

Под ***деятельностью*** понимается совокупность конкретных задач, которые выполняются персоналом. Их выполнение предполагает взаимодействие, при котором проявляются положительные и отрицательные эмоции. Эти эмоции в свою очередь влияют на то, каким образом люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем.

Наличие неформальных организаций и групп является вполне закономерным, нормальным фактом. Но такие группы непременно должны быть управляемыми.

**Для** **эффективного** **управления** этими группами и обеспечения взаимодействия менеджеру необходимо:

1. признать существование неформальной организации, группы;
2. выслушивать мнение членов неформальной группы и лидеров;
3. перед принятием управленческого решения по любому вопросу необходимо учитывать возможные негативные воздействия на неформальную группу;
4. разрешать группе принимать участие в выработке решений для того, чтобы ослабить их противодействие;
5. быстрое и полное информирование персонала о различных важных для предприятия мероприятиях (чтобы исключить распространение слухов).

**МОТИВАЦИЯ**

1. **Основные понятия теории мотивации.**
2. **Содержательные теории: теория Маслоу, теория Мак-Клелланда, теория Герцберга и др.**
3. **Процессуальные теория: теория ожиданий Врума, теория справедливости, модель Портера-Лоулера.**
4. **Теория хуz.**
5. **Теория трудовых установок Алексея Гастева.**
6. **Кружки качества.**
7. **Система мотиваций.**
8. ***Мотивация* − процесс стимулирования человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организаций.**

***Мотивация*** − сила, побуждающая к действию психоэнергетический потенциал, направляющий поведение человека на выполнение определенной деятельности, направленной на достижение целей.

***Мотив*** − это внутреннее побуждение (импульс), который заставляет человека поступать определенным образом.

**Теория** **мотивации** объединяет в себе несколько теорий: теорию потребности, теорию и методы собственно мотивации, теорию ожиданий и теорию потребления.

***Потребность*** − это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

1. **Содержательные теории**
   * **Теория Маслоу**

Маслоу выделил 2 группы потребностей: первичные и вторичные потребности. *Первичные* − те, которые генетически заложены в человеке. *Вторичные* − те, которые приобретаются в ходе познания, приобретения опыта.

# Упрощенная модель мотивации через потребности

потребности как недостаток в чем-либо

побуждение (мотивы)

поведение (действие)

цель

## РЕЗУЛЬТАТ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ

1. Удовлетворение
2. Частичное удовлетворение
3. Отсутствие удовлетворения

Маслоу разработал методическое обеспечение процесса мотивации в организации.

**Теория Маслоу** сводится к следующему:

* 1. потребности делятся на первичные и вторичные;
  2. потребности могут быть представлены в виде иерархической структуры (***пирамида Маслоу***), состоящей из 5 уровней, в этой структуре потребности представлены в соответствии с приоритетом;
  3. поведение человека определяется самой нижней неудовлетворенной потребностью иерархической структуры;
  4. после того, как потребности удовлетворена (хотя бы частично), ее мотивирующее воздействие прекращается.

Степень удовлетворения потребностей (от желаемого уровня):

1. 85%;
2. 70%;
3. 50%;
4. 40%;
5. 10%.

# Пирамида Маслоу

физиологические потребности

потребность в самосохранении, безопасности

социальный уровень, уровень принадлежности: потребность в любви и доброжелательности

уровень самоутверждения, уважения: вызвать уважение к себе

саморазвитие, самовыражение

# Теория МакКлелланда

Пришел к следующим **выводам**:

На данный момент существует всего 3 уровня потребностей, мотивирующих человека: 2 низовых уровня утратили свое значение (удовлетворены). 3-й − потребность социальная, потребность в принадлежности; 4-й − уровень успеха, потребность в признании; 5-й − уровень власти.

* **Теория Герцберга**

Установил, что существуют гигиенические факторы и мотивирующие факторы. ***Гигиенические******факторы*** не дают развиваться чувству неудовлетворенности работника своим трудом. ***Мотивирующие факторы*** примерно соответствуют высшим уровням пирамиды Маслоу и активно воздействуют на поведение. Герцберг считает, что для того, чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

**Гигиенические факторы:**

условия работы, з/п, межличностные отношения в фирме, политика фирмы и администрации, степень непосредственного контроля за работой.

**Мотивирующие факторы**:

чувство успеха, продвижение по службе, одобрение результатов, высокое чувство ответственности, возможность творческого и делового роста.

**Факторы мотивации, явные и неявные результаты мотивации**

Неявые результаты мотивации: самоуважение, чувство достигнутого, чувство значимости, чувство необходимости своего вклад, утомление.

Явные результаты: оплата труда, статус, статус вне фирмы, дополнительные льготы, хорошие условия работы, похвала, продвижение по службе, разнообразие в работе, общественное осуждение, потери в з/п.

1. **Процессуальные теории**

### Теория ожиданий по Вруму

**Простейшая модель мотивации по Вруму**

\*

\*

=

*отражает степень удовлетворенности работника вознаграждением)*

ожидание того, что усилия дадут результат

Задания – Результат

ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение

Результат – Вознаграждение

ожидаемая ценность вознаграждения

Валентность

М

О

Т

И

В

А

Ц

И

Я

* **Теория справедливости**

Теория справедливости сводится к тому, что если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. В этом случае нормирование труда, то есть оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы может разрешить проблему неоднозначности.

* Теория справедливости комплексе с теорией ожиданий представлена в **модели Портера-Лоулера** и очень эффективна.

1. **Теория x, y, z**

– мотивация труда в зависимости от отношения человека к труду**.**

Согласно теории, в человеке проявляются качества х и у, однако в зависимости от обстоятельств, в которых находится он, в большей степени могут проявляться какие-то конкретные качества, например, качества у. Именно с учетом этого превалирования и с учетом обстоятельств необходимо выбирать способ мотивационного воздействия.

1. **Теория трудовых установок Гастева**

Основывается на таких качествах, как ответственность, исполнительность.

1. **Кружки качества.**

Основная цель мотивации – повысить качество продукта, труда. Взаимоподдержка и взаимообучение. Поощрительная система. Творческий подход к решению проблем.

1. **Система мотивации.**

Система мотивации реализует 3 **основные функции**:

* + 1. Планирование мотивации:
       - выявление актуальных потребностей;
       - установление иерархии потребностей;
       - анализ изменения потребностей;
       - анализ взаимосвязи между потребностями и стимулами;
       - планирование стратегии и целей мотивации;
       - выбор конкретного способа мотивации.
    2. Осуществление мотивации:
  + создать условия, отвечающие потребностям;
  + нужно обеспечить вознаграждение за требуемые результаты;
  + создать у работника уверенность в достижении поставленных целей;
  + создать впечатление у работника о высокой ценности вознаграждения.

3) Управлять мотивационными процессами:

* контролировать мотивацию;
* сравнивать результаты деятельности с требуемыми;
* корректировать мотивационные стимулы;
* подбирать кадры с высоким уровнем внутренней мотивации (общее для всех функций).