**Тема 1. Методологические основы менеджмента: сущность, цели, виды, функции**

*1. Раскройте сущность этих принципов и покажите на конкретных примерах, к чему приводит их игнорирование на практике.*

Важное значение для эффективного менеджмента имеет соблюдение существующих принципов управленческой деятельности.

Под принципами менеджмента понимаются:

— руководящие правила;

— основные положения и нормы, которыми руководствуются работники аппарата управления, менеджеры в сваей деятельности.

Принципы управления формулируются на основе требований экономических и социологических законов, а также обобщения опыта управленческой работы. Источником формирования принципов, наряду с законами, является также система ценностей, присущих конкретному обществу.

Существует определенная взаимосвязь между законами, принципами и методами управления. Принципам, как правило, должны следовать, а методы выбираются.

Пример: закон спроса и предложения; его требование о необходимости сбалансированности спроса и предложения проявляется в принципе ориентации на потребителя. Соблюдение данного принципа связано с использованием многочисленных методов изучения спроса (анализом статистических данных, опросом покупателей, экспертов и др.).

Принципы управления регулируют взаимоотношения как внутри фирм, так и их взаимодействие с внешней средой (поставщиками, покупателями).

Правила управленческого поведения (принципы) не имеют юридической силы. Они принимаются добровольно руководителями, превращаясь в моральные обязательства или нормативы. Принципы не остаются неизменными. Их состав обновляется при соответствующих изменениях в условиях деятельности предприятий. Пример: принцип единства политической, хозяйственной деятельности и государственного руководства в плановой экономике заменен в рыночных условиях принципом разграничения политического, хозяйственного и государственного руководства.

Существуют общие принципы менеджмента, принципы деятельности отдельных фирм, а также принципы выполнения управленческих функций.

В составе общих принципов управления выделяются следующие принципы:

Принцип эффективности. Выражает степень достижения целей фирмы, соотношение между полученным результатом и затратами. Руководителям необходимо своевременно выделять

В составе предпосылок успеха могут быть:

— четкое определение жизненного кредо (миссии) предприятия и доведение ее до каждого работника предприятия,

— сочетание целей компании с естественным поведением людей, их собственной мотивацией;

— справедливое распределение доходов, которое обеспечивается тремя элементами: капиталом, трудом и менеджментом;

— оригинальная технология, обеспечивающая технологическую независимость предприятия;

— высококвалифицированные менеджеры, способные использовать имеющиеся резервы и возможности получать максимальную прибыль и др.

Причинами "болезни" предприятия являются:

— крайне централизованный или "разбухший" управленческий аппарат;

— громоздкая система процедур при принятии текущих решений, что замедляет реакцию на требования рынка;

— рост числа совещаний для выработки решения;

— ослабление взаимодействия между подразделениями

предприятия;

— сокрытие от руководства неблагоприятных сведений и др. 4 Принцип ориентации на потребителя. Означает необходимость производить ту продукцию, в реализации которой уверены. Для этого на предприятиях развивается маркетинговая деятельность.

Принцип разграничения функций политического, государственного и хозяйственного руководства. Не следует допускать сращивания указанных органов.

Принцип диверсификации. Означает получение предприятием прибыли за счет проникновения в другие отрасли деятельности для обеспечения финансовой устойчивости. Различают диверсификацию:

— синергетическую — проникновение во взаимосвязанные, смежные отрасли деятельности;

— конгломератную — проникновение в отрасли, не связанные между собой.

Принцип социальной ответственности. Суть его состоит в соблюдении правил безопасности труда на предприятии, обеспечении высокого качества выпускаемой продукции, своевременной уплате налогов, оплате труда работников, соблюдении экологических норм, создании благоприятного климата в коллективе, предупреждении высокой текучести кадров, благотворительной деятельности, работе с общественностью.

Принцип системности. Выражает необходимость учета многообразных связей между фирмой, ее элементами и внешней средой для разработки стратегии развития предприятия, принятия других управленческих решений.

Оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении, горизонтальных и вертикальных связей. При этом под централизацией понимается сосредоточение прав принятия решения в центральном органе управления фирмой.

Децентрализация предполагает передачу полномочий для принятия управленческих решений по регулированию оперативно-хозяйственной деятельности подведомственным организациям, филиалам, отделениям.

*2. Опишите какую-либо модель бизнеса и покажите, каким образом она может быть реализована на практике.*

Как наука менеджмент стал формироваться в начале XX в. И как относительно молодая наука она находится в стадии своего формирования.

За рубежом существуют различные теории и научные школы, в которых за основу берутся конкретные концепции менеджмента.

В частности, существуют школы научного управления и классическая. Их теоретическую базу составляют соответственно труды Ф. У. Тейлора и А. Файоля. Школа научного управления Тейлора ориентирована на объект управления (совершенствование организации труда рабочих, повышение его производительности за счет усиления интенсификации). Классическая школа А. Файоля нацелена на улучшение сферы управления за счет более четкого разделения труда, строгого закрепления функциональных обязанностей, использования конкретных принципов в работе, формирования рациональных организационных управленческих структур.

Школа человеческих отношений и человеческого поведения. В ней внимание уделяется гуманизации отношений между предпринимателями и рабочими, созданию благоприятного социально-психологического климата, установлению межличностных отношений в группах и коллективе в целом, исключающих конфликтные ситуации.

Эмпирическая школа нацелена на изучение опыта известных менеджеров отечественных и зарубежных фирм (см. Форд "Моя жизнь"; Ли Якокка "Карьера менеджера" и др.).

Операционная школа. В ней предлагается детальное изучение процедуры выполнения управленческих функций, разделяя их на отдельные виды работ, элементы, операции.

Новая и количественная школы преследуют цели внедрения в практику менеджмента методов точных наук.

Школа социальных систем ориентирована на создание интегрированной системы управления, увязывающей различные подходы к решению проблем управления.

В современном менеджменте в связи с усложнением процесса управления выделяются такие его направления, как стратегический, финансовый, информационный, управление персоналом, инновационный и другие, научная разработка которых активно осуществляется. В мировой практике сложились различные модели управления, имеющие принципиальные отличия, что обусловлено влиянием ряда факторов, и прежде всего национальными особенностями конкретной страны.

*3. Каково, на Ваш взгляд, содержание целевой, функциональной и управляющей подсистем применительно к организациям, занимающимся конкретной деятельностью. Приведите примеры для каждой подсистемы.*

Под управляющей подсистемой можно понимать ту часть системы управления, которая вырабатывает, принимает и транслирует управленческие решения, обеспечивает их выполнение. Она имеет иерархическую структуру во главе с направителем (центральным звеном). Им может быть индивид или коллектив (например, совет директоров).

Понятию «управляющая подсистема» близко понятие «субъект управления», ) они не тождественны. В состав субъекта входят только те элементы подсистемы, которые связаны с выработкой решений (на каком бы уровне они ни находились).

К управляемой подсистеме относятся элементы, которые воспринимают управляющее воздействие и преобразуют в соответствии с ним поведение того объекта, на который оно направлено.

Объект управления представляет собой все те элементы организации, которые, воспринимая управленческое воздействие, подчиняют ему свое функционирование и развитие. В качестве объекта можно рассматривать группу людей, отдельную личность, процесс, отношения и т. д.

Нужно иметь в виду, что объект управления отличается от субъекта не сам по себе как таковой (субстанциально), а выполняемыми функциями. Поэтому, например, одно и то же лицо в разных ситуациях может быть и тем и другим. Обычно субъект управления по масштабу меньше объекта и сложность его ниже, но он более активен и динамичен; объект же, наоборот, инертен.

Если управление имеет официальный характер, то его субъект организационно и юридически оформляется в виде должности (совокупности должностей), образующих подразделение управления (управленческий аппарат). Но субъект может действовать и без такого оформления. Главное, чтобы он генерировал и реализовывал соответствующие решения.

Для того чтобы взаимодействие между субъектом и объектом управления было эффективным, необходимо выполнение ряда условий.

Во-первых, они должны соответствовать друг другу, быть совместимыми. Это позволит им полностью реализовать свои потенциальные возможности, избежать многих сбоев и «накладок».

Во-вторых, в рамках единства субъект и объект управления должны обладать относительной самостоятельностью. Предусмотреть все необходимые действия в конкретных ситуациях из-за удаленности от места событий, незнания деталей, интересов объекта и его возможных психологических реакций, особенно в непредвиденных обстоятельствах, как правило, затруднительно. Поэтому принятые наверху решения могут быть неоптимальными.

В-третьих, субъект и объект управления должны осуществлять между собой двустороннее взаимодействие, определенным образом реагируя на информацию, полученную от другой стороны.

Это облегчает корректировку последующих шагов, которые обеспечивают их приспособление к изменению внешней среды и друг к другу.

В-четвертых, как субъект, так и объект управления должны быть заинтересованы в четком взаимодействии (один - в получении необходимых в данной ситуации команд, другой — в своевременном и точном их исполнении).

Подобная ситуация возникает в том случае, когда личные цели участников управленческого процесса будут совпадать и одновременно соответствовать объективным целям объекта управления. Ведь возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта следовать поступающим командам.

Перечисленные условия должны обеспечить управляемость объекта, т. е. его адекватную реакцию на управляющее воздействие. Высокая реактивность может иметь форму готовности исполнения требований, сотрудничества; низкая — бездействия, противодействия, формальных действий.

Управляемость зависит от таких обстоятельств, как знания и опыт персонала, соответствие стиля управления условиям внутренней и внешней ситуации, достаточность полномочий руководителя, социально-психологический климат.

В рамках системы управления между объектом и субъектом существуют самые разнообразные связи: непосредственные и опосредованные; главные и второстепенные; внутренние и поверхностные; постоянные и временные; закономерные и случайные.

Через эти связи осуществляется действие механизма управления, который должен:

• соответствовать целям и задачам объекта управления;

• учитывать реальные условия осуществления управленческой деятельности;

• предусматривать надежные, сбалансированные методы воздействия на управляемый объект;

• поддаваться контролю;

• иметь возможности для совершенствования.

Система управления должна быть эффективной. К признакам ее эффективности можно отнести:

1). высокую оперативность, надежность, качество принимаемых решений;

2). минимизацию затрат времени, связанных с их подготовкой;

3). экономию общих издержек и расходов на содержание аппарата управления;

4). улучшение технико-экономических показателей основной деятельности и условий труда;

5). снижающуюся долю административных работников в персонале организации.

Эффективность функционирования системы управления можно повысить с помощью более надежных обратных связей; своевременности и полноты информации; учета социально-психологических особенностей участников; обеспечения оптимального размера подразделений.

**Тема 2. Эволюция менеджмента: зарубежный опыт**

*1. Кратко изложите и сравните Ф. Тейлора и Э. Мейо. В какой степени, на Ваш взгляд, позиции этих ученые в современных концепциях менеджмента?*

Тейлор своими выводами осуществил прорыв в управленческой мысли, показав, что управлять можно научно. Он предложил строгую научную систему знаний, получившую распространение во многих странах (в 1970-х гг. она столкнулась с большими трудностями, в частности с нехваткой квалифицированной рабочей силы).

Составными элементами системы Тейлора, которая противостояла методу волевых решений, являлись:

• развитие науки о труде, на основе выводов которой люди могут справедливо вознаграждаться (под наукой Тейлор понимал систему наблюдений);

• проектирование наиболее рациональной организации процесса труда;

• изучение с помощью хронометража затрат времени и движений преимущественно молодых, здоровых и добросовестных людей, которые овладели типичными операциями; расчет для них норм выработки на основе эталонной трудоемкости и стимулирование их высокими заработками;

• математический способ расчета затрат времени, ресурсов и проч.;

• дифференцированная система заработной платы;

• обоснование концепции функционального руководства в группе;

• авторитарное руководство, жесткий контроль, наказания;

• разработка предложений по экономическому стимулированию;

• максимальная специализация, в том числе и в управлении;

• некоторые мероприятия в духе патернализма (отношение администрации к рабочим как к младшим членам семьи, покровительство);

• разумный отбор и развитие (обучение) рабочего;

• постоянная и тесная кооперация менеджеров и исполнителей. Все это, по мысли Тейлора, решало две главные задачи:

Первое. Обеспечивало наибольшее процветание предпринимателя и развитие фирмы.

Второе. Повышало благосостояние рабочих.

*2. Раскройте содержание 2-3 указанных подходов и покажите их возможности для решения тех или иных конкретных проблем.*

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 ХХ 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.

В соответствии с ним управленческие действия не просто функционально вытекают друг из друга (на этом делал акцент процессный подход), а все без исключения оказывают друг на друга как непосредственное, так и опосредованное воздействие. В силу этого изменения в одном звене организации неизбежно вызывают изменения в остальных, а в конечном итоге в ней в целом.

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 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 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.

*3. Перечислите основные функции (задачи) управления и бизнеса и раскройте их содержание. Какие социальные функции реализуют современные менеджеры?*

1. В современном менеджменте широко распространен курс на децентрализацию управления. Преследуемая цель — развитие внутрифирменной конкуренции.

2. Использование человеческого фактора, предоставление свободы действий творческим работникам. Для реализации этого принципа используются разные приемы, в том числе: в японском менеджменте, например, пожизненный найм на работу, содержание в штате работников для осуществления текущих консультаций ("люди у окна"); предоставление свободы действий творческим работникам, наличие "вольных специалистов"; использование труда "надомников" (Япония, Англия); применение целевого менеджмента (управление по целям).

3. Сведение до минимума исходящей информации (инструкций, распоряжений, указаний). 26

4. Забота о клиентах и персонале ("а рынок позаботится о тебе"). Для реализации данного принципа используются следующие приемы:

— заключение контрактов на техническое обслуживание по истечении гарантийного срока;

— присутствие постоянного технического представителя на предприятиях крупных пользователей продукции;

— прибытие специалиста на предприятие клиента в течение 4 ч после сообщения о поломке;

— 3 раза в неделю менеджеры связываются с новыми клиентами, купившими продукцию, проявляя заботу о потребителях, выявляя, таким образом, мелкие проблемы, предупреждая тем самым возможность появления более крупных.

5. Усиление внимания стратегическому планированию на предприятиях, в частности, со стороны первого руководителя.

6. Повышение роли научных исследований, опытно-конструкторских работ в деятельности предприятий, в связи с чем могут создаваться специальные научные подразделения в его структуре.

7. Немедленная реакция со стороны руководства и работников на возникающие проблемы, связанные с внешней средой, и др.

Содержание процесса управления отражают функции управленческой деятельности. Под функцией управления понимается определенный вид постоянно повторяющихся работ, характеризующих одну из сторон управления. Их возникновение явилось следствием разделения управленческого труда из-за постоянно возрастающей сложности управления объектами.

Функции занимают определяющее место в теории менеджмента. Они непосредственно влияют на формирование структуры аппарата управления фирм, позволяют выявить наиболее трудоемкие участки управленческой деятельности для последующей их автоматизации и механизации. Для реализации функций формируется информационная база управления, совершенствуются методы выполнения управленческой работы, выявляется профессиональный уровень работников. Каждая из функций управления имеет специфические методы выполнения. Все функции взаимосвязаны между собой и в то же время относительно обособлены.

Исключение одной из функций нарушает ритмичность управленческого процесса. В то же время качественное улучшение одной из них не оказывает непосредственного влияния на качество выполнения других. Понятие функции управления многозначно, в связи с чем их классифицируют по ряду признаков.

Функции собственников, как уже отмечалось выше, отражаются в уставах фирм (предприятий). Функции трудовых коллективов — в коллективных договорах, заключаемых между администрацией и трудовым коллективом. Функции аппарата управления излагаются в Положениях об отделах, функции исполнителей (специалистов) — в должностных инструкциях (характеристиках).

Общие функции используются для управления объектами независимо от специфики производства и сферы деятельности предприятия. Поэтому их еще называют основными. К ним относится планирование, организация, мотивация, контроль. В специальной литературе состав общих функций управления может различаться, как правило, за счет их детализации. Например, в рамках функции планирования иногда выделяются постановка целей, прогнозирование, что по существу является этапами, предшествующими планированию.

Функция планирования отражает проектирование процесса производства с учетом перспективы развития предприятия. Реализуется она работниками планово-экономической службы аппарата управления.

Функция организации является обеспечивающей, так как формирует материальную основу и социальный организм предприятия, необходимые для его функционирования. Осуществляется работниками отделов кадров, производственно-техническим, снабженческо-сбытовым, правовой службой и другими, в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия.

Функция мотивации включает систему побуждающих мер, направленных на обеспечение эффективной работы исполнителей. Ее выполняют руководители различных уровней.

Функция контроля обеспечивает наблюдение за ходом работы, ее соответствием принятым планам, существующим нормам, инструкциям, правилам.

С течением времени может изменяться содержание общих функций, но их состав остается, как правило, неизменным.

Особенность функций состоит в том, что для реализации каждой из них необходимо, в свою очередь, выполнение таких элементов, как планирование, организация, мотивация, контроль.

**Тема 3. Особенности становления и развития менеджмента в России**

*1. Дайте характеристику и оценку уровня развития системы собственности в дореволюционной России по сравнению со странами Западной Европы. В чем заключалась специфика дореволюционного российского бизнеса и управления?*

В развитии отечественного управления советского и постсоветского времени можно выделить отдельные этапы:

1. 20-е гг. — период активного поиска и утверждения методов и принципов управления социалистическими предприятиями. Издается много литературы в области рационализации труда и управления (П. М. Керженцев, А. К. Гастев, О. А. Ерманский, П. А. Богданов и др.).

2. 30—60-е гг. — становление и укрепление административно-командной системы управления, которая оправдала себя в военное время и привела к бюрократизму на других этапах

своего развития.

3. 70—80-е гг. — застойный период, характеризуется расцветом бюрократического стиля управления.

4. Апрель 85-го (начало перестройки) — 90-е гг. — попытка проведения реформы управления в рамках социалистической системы по следующим направлениям:

— перераспределение функций центральных органов управления и подведомственных организаций в пользу последних;

— предоставление самостоятельности предприятиям: переход к самоокупаемости, самофинансированию, самоуправлению;

— переход от преимущественно административных к преимущественно экономическим методам управления;

— совершенствование организационных структур управления;

— оптимальное сочетание отраслевого и территориального управления;

— активизация человеческого фактора.

5. 1991 г. — по настоящее время — переход к социально-ориентированой рыночной экономике, связанный с ним системный кризис, поиски выхода из него, принятие мер по стабилизации экономики.

*2. Каким основным свойством обладала данная система управления? В чем были ее плюсы и минусы?*

В управленческих исследованиях стал абсолютно преобладать отраслевой или народнохозяйственный подход, а на уровне отдельных предприятий они были сосредоточены на решении технических проблем. И лишь с начала 1960-х гг. начал постепенно возрождаться интерес к первичному хозяйственному звену. Толчком к этому послужили два обстоятельства.

Во-первых, повсеместное внедрение автоматизированных систем управления предприятиями (АСУП).

Во-вторых, развертывание знаменитых косыгинских реформ, в ходе которых в рамках централизованного плана предприятиям предоставлялась определенная самостоятельность, основанная на внедрении хозяйственного расчета и экономических методов управления.

В результате научных исследований сформировалась идея комплексного подхода к управлению и концепция хозяйственного механизма как единства организационной, экономической и социальной систем управления.

*3. Дайте сравнительную характеристику? содержания и роли командных и рыночных методов управления одного и другого хозяйственного механизма и менеджмента организации.*

Важной вехой в развитии социального подхода к управлению можно считать теорию административной емкости, выдвинутую в работах Ф.Р. Дунаевского (1887 – 1960).

Под административной емкостью тот понимал способность управляющих одновременно руководить определенным числом подчиненных вне зависимости от их личных качеств, что на современном управленческом языке принято называть «нормой управляемости»).

Дунаевский считал, что с развитием производства происходит разбухание промежуточного звена руководящих органов. Это связано с необходимостью компенсировать превышение «административной емкости» центра. Но возникающая огромная иерархия, каждая ступень которой расширяет «административную емкость» вышестоящей, ведет к бюрократизации.

Таким образом, он заметил проблему нарастания информационного барьера в управлении и предложил пути ее решения на основе:

тщательного подбора и подготовки персонала, внедрения новых методов планирования и т. п.;

расширения границ «административной емкости» с помощью техники, т. е. передачи машинам всей вспомогательной, механической работы.

В последующие годы в управленческих исследованиях стал абсолютно преобладать отраслевой или народнохозяйственный подход, а на уровне отдельных предприятий они были сосредоточены на решении технических проблем. И лишь с начала 1960-х гг. начал постепенно возрождаться интерес к первичному хозяйственному звену. Толчком к этому послужили два обстоятельства.

Во-первых, повсеместное внедрение автоматизированных систем управления предприятиями (АСУП).

Во-вторых, развертывание знаменитых косыгинских реформ, в ходе которых в рамках централизованного плана предприятиям предоставлялась определенная самостоятельность, основанная на внедрении хозяйственного расчета и экономических методов управления.

В результате научных исследований сформировалась идея комплексного подхода к управлению и концепция хозяйственного механизма как единства организационной, экономической и социальной систем управления.

**Тема 4. Организация как система**

*1. Что заставляет организацию изменяться? Можно ли предвидеть обстоятельства, заставляющие организацию изменения в свою структуру?*

Организационная структура аппарата управления формируется в соответствии с выполняемыми функциями и объемом работ по каждой из них. При определении численности отдельных подразделений аппарата управления учитывается показатель — норма управляемости, т. е. количество подчиненных, которыми можно эффективно управлять. Для управленческого аппарата эта норма колеблется в пределах 4—7 человек. Одновременно с разработкой структуры устанавливается система взаимосвязей по каждому подразделению и информационный обмен между ними.

Структура аппарата управления зависит от ряда факторов: особенностей объекта (отраслевой, территориального размещения); масштабов хозяйственной деятельности; степени 5ц централизации и децентрализации.

В крупных предприятиях одно подразделение, как правило, выполняет одну общую управленческую функцию, в мелких — несколько функций.

*2. Какая из ниже перечисленных организации не обладает свойствами вертикальной структуры:*

*- корпорация «Коки-Кола»,*

*- газетный киоск,*

*- министерство финансов,*

*- гольф-клуб.*

Свойствами вертикальной структуры не обладает газетный киоск.

*3. Проведите сравнительный анализ организаций линейного и матричного типа. Каковы основные плюсы и возможности последней?*

Существует несколько типов построения аппарат управления: линейный, функциональный, комбинированный (линейно-функциональный), матричный и др.

При линейном типе построения структуры аппарата управления каждый подчиненный имеет одного руководителя.

Достоинством данного типа является оперативность решений, однозначность указаний, реализуется принцип единоначалия, недостаток – связан с необходимостью иметь руководителя с разносторонними знаниями, что требует значительного времени на его подготовку.

Матричный тип применяется при решении крупных проблем межотраслевого характера, рассчитанных на долгосрочную перспективу. Для ее решения в рамках существующей структуры предприятия формируется специальное подразделение из представителей различных отделов и управлений. По мере решения проблемы подразделение упраздняется.

*4. Предложите новую организационную структуру фирмы. Перечислите факторы, которые необходимо учесть менеджеру при разработке новой структуры и системы управления фирмой.*

Понятие "организация" в менеджменте имеет несколько значений.

Во-первых, организация — это конкретное предприятие или учреждение.

Во-вторых, организация в "статике" означает определенным образом упорядоченную внутреннюю структуру предприятия.

В-третъих, организация рассматривается "в динамике" как вид трудовой деятельности (например, организация рекламной кампании). В этом смысле организация выступает важнейшей обеспечивающей функцией управления.

Под организационной структурой управления понимается совокупность упорядоченных, взаимосвязанных и соподчиненных подразделений, функционирующих для реализации управленческих функций, достижения поставленных целей и обеспечения миссии предприятия.

В организационной структуре управления выделяются уровни (ступени) и звенья аппарата управления. Подразделения, расположенные по вертикали, характеризуют уровни управления. На каждом уровне формируется совокупность подразделений, которые представляют звенья управления.

Организацией прежде всего называется устойчивая группа лиц (физических и юридических), взаимодействующих с помощью материальных, экономических, правовых и иных условий для решения своих проблем или достижения поставленных целей.

В этом и состоит ее главная функция (задача), выполняя которую организация преобразует с помощью различных технологий имеющиеся ресурсы в требуемые вечные результаты.

Таким образом, она может рассматриваться одновременно и как субъект, и как средство деятельности.

Под организацией понимается далее процесс приведения в систему группы разрозненных элементов (людей, объектов и проч.), превращения их в единое целое. Наконец, термином «организация» характеризуется состояние упорядоченности этих элементов, их взаимосвязь, взаимное расположение в рамках такого целого.

Расширение рыночных отношений ведет к увеличению числа организации и усилению их роли в жизни общества. Большинство людей выступают прежде всего как их представители (владельцы, руководители, сотрудники).

Как социальная система организация является открытой, ибо ее выживание висит от внешнего мира. Она описывается такими основными характеристикам как внешняя и внутренняя среда, структура, цели, стратегии, технология, персонал, потенциал.

Структура организации, т. е. упорядоченная совокупность ее взаимосвязанных элементов, бывает технической, социальной, социотехнической, нормативно-правовой.

Основу технической структуры составляют материальные объекты и процессы (помещения и их планировка, оборудование, условия труда, потоки сырья, энергии и проч.). Поскольку ее элементы неизменны, такую структуру относят к категории жестких.

На производственном предприятии техническая структура во многом определяет профессионально-квалификационный состав персонала, характер и содержание трудовых операций, создает основу функциональных связей между людьми и в значительной мере влияет на их межличностные отношения.

Социальная структура организации, которую первым проанализировал Э. Мейо, образуется совокупностью участников и их связей в рамках совместной деятельности. Она включает формальные и неформальные группы, ценности, интересы, полномочия, каналы их распределения и т. д. Все эти элементы организационной структуры являются «мягкими».

Социотехническая структура - это система рабочих мест, объединяющая работников пространственно и в трудовой взаимосвязи. Она интегрирует в себе жесткую техническую и гибкую социальную структуры.

Нормативно-правовая структура — совокупность юридических норм, правил, требований, стандартов, необходимых для осуществления функций организации.

*5. Постройте график зависимости типа организационной структуры от степени нестабильности внешней среды.*

*6. Выступите в роли начальника отдела или службы какой-либо организации и составьте должностную инструкцию для одного из сотрудников. Разрабатываемый Вами документ должен включать три-четыре раздела: «Общие положения», «Должностные обязанности», «Права и ответственность», «Специальные (дополнительные) положения».*

*7. Проанализируйте основные достоинства и недостатки централизованной и децентрализованной систем управления.*

Централизация — предполагает сосредоточение прав принятия управленческих решений в центральном органе управления (материнском предприятии).

Преимуществом централизации является улучшение координации и контроля работы фирм, эффективное использование центрального аппарата, однозначность решений, активное использование технических средств, углубление специализации.

Недостатком централизации управления является снижение оперативности принятия решений, ослабление инициативы работников, сдерживание роста квалификации кадров.

Децентрализация — выражает передачу полномочий по принятию оперативно-хозяйственных решений подведомственным предприятиям, подразделениям, службам. В последнее время шире применяются децентрализованные структуры, при этом преследуется цель развития внутрифирменной конкуренции.

В конце 90-х гг. XX в. в отечественной практике управления бизнесом широко используется процесс реструктуризации, одной из форм которого является реинжиниринг. Особенность бизнес-реинжиниринга состоит в кардинальном изменении функционирования предприятия, как субъекта, так и объекта управления, нацеленного на повышение эффективности деятельности не в процентном отношении, а в разах, переход от функционального управления к процессному.

Формой организационных преобразований на предприятиях в мировой практике последних лет стала сетизация организационных структур (как одно из средств защиты взаимодействующих субъектов в конкурентной борьбе), использование более «плоских» организационных структур, создание виртуальных предприятий.

**Тема 5. Внешняя и внутренняя среда предприятия (организации), SWOT-анализ**

*1. Постройте подробную схему факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия для одной из следующих организаций:*

*- автомобильный завод;*

*- кондитерская фабрика;*

*- ресторан;*

*- туристическое агентство.*

Внешняя среда организации представляет собой совокупность находящихся за ее пределами факторов (их число постоянно растет), с которыми та взаимодействует. Она сложна, иерархична. Большинство современных управленческих теорий признает внешнюю среду главной характеристикой.

На различные стороны организации внешние факторы оказывают неодинаковое влияние, но в целом она полностью зависит от среды (в то же время обратная ситуация является скорее исключением).

Внешняя среда по-другому называется организационным окружением, которое бывает деловым (микроокружением) и фоновым (макроокружением).

Деловое окружение образуют те явления, процессы и институты среды, с которыми организация непосредственно взаимодействует и может оказывать на них воздействие (например, поставщики, потребители, конкуренты). Оно постоянно меняется, в том числе и под влиянием деятельности самой организации.

К фоновому окружению относятся политика государства, законодательство, конкуренция и многие другие обстоятельства, которые подавляющему большинству организаций неподвластны. На них нельзя влиять целенаправленно, а приходится либо им подчиняться, либо уходить от их воздействия, либо пытаться нейтрализовать негативные последствия.

Организации всегда приходится действовать с учетом особенностей окружения. Ее руководство должно быстро улавливать изменения в нем, правильно оценивать их последствия и выбирать наилучший вариант реакции в пределах имеющихся ресурсов (например, изменять направление или темпы развития).

Поскольку ограниченность ресурсов труднопреодолима, особенно в краткосрочном периоде, наделе организация может реагировать лишь на незначительные изменения среды, а остальные игнорировать.

*2. Каковы основные свойства специализированного и масштабного типов рынка? Какие основные ключевые факторы успеха им присущи?*

При стабильном окружении у организации преобладает консервативная ориентация на повторение прежних действий, принесших успех.

При расширяющемся окружении имеет место производственная ориентация, характеризующаяся линейным ростом и экономией на масштабах деятельности.

При плавно изменяющемся окружении преобладает рыночная ориентация (например, подстройка под изменение конъюнктуры).

При неожиданных дискретных изменениях в окружении на первое место выходит стратегическая ориентация, ставящая во главу угла гибкость, адаптивность, освоение новых технологий, изделий, рынков.

*3. По каким основным компонентам и критериям проводится SWOT-анализ? Как его результаты влияют на выбор инвестиционной стратегии фирмы?*

Жизнь организации подчиняется определенным законам, главным из которых читается закон синергии. Он гласит, что ее потенциал как единого целого превышает сумму потенциалов отдельных элементов вследствие их взаимной поддержки и дополнения. Таким образом, от объединения в организацию для субъектов существует реальный выигрыш.

Закон использования противоположно направленных процессов и функций (дифференциации и интеграции, децентрализации и централизации и т. п.) позволяет извлекать одновременно выгоды и из тех и из других, а следовательно, существенно увеличить общие организационные возможности.

Закон поддержания оптимальной пропорциональности между организацией и ее элементами в любой ситуации способствует максимальной реализации потенциала системы.

Закон композиции говорит том, что функционирование всех без исключения организационных элементов подчиняется общей цели, а цели каждого из них ее конкретизируют, являются по отношению к ней подцелями.

Закон самосохранения гласит, что любая организация, равно как и ее отдельный элемент, стремится сохранить себя как целое, что требует соблюдения ряда условий.

Речь идет об избежании серьезных потрясений, ведущих к потере организаций устойчивости (например, изменения границ, рангов ключевых фигур); о соблюдении экономии; о рациональном использовании ресурсов, расширении масштабе и сферы деятельности.

Таким образом, самосохранение обеспечивается за счет сочетания двух противоположных организационных начал: стабильности и развития.

Закон информированности утверждает, что в организации не может быть больше порядка, чем у ее членов имеется информации о реальном положении вещей, позволяющей им принимать адекватные решения.

Закон необходимого разнообразия элементов и связей обеспечивает устойчивость и гибкость организации, возможность компенсировать негативные последствия внутренних и внешних потрясений.

Закон онтогенеза утверждает, что жизнь любой организации состоит из трех последовательно сменяющих друг друга фаз: становления, развития и угасания. Понятно, что задача руководства в свете этого состоит в максимальном сокращении первой фазы, продлении второй и отсрочке наступления третьей.

**Тема 6. Планирование в менеджменте: сущность, виды, уровни**

*.*

*1. По каким критериям можно классифицировать цели организации? Приведите примеры классификации целей организации.*

Главным признаком организации, как и коллектива, лежащего в ее основе, считается наличие цели. Последняя придает смысл ее существованию, определенность и конкретную направленность действиям персонала.

Цель объединяет и сплачивает участников, поскольку ее реализация обеспечивает решение ими собственных задач (иначе люди не согласятся терять свободу и подчиняться требованиям, которые, быть может, внутренне и не принимают).

В то же время достижение целей организации возможно только при наличии некоторой «критической массы» участников, объединении их сил и способностей.

Нужно иметь в виду, что роль целей для различных организаций неодинакова. В одном случае они активно побуждают людей к деятельности, а поэтому их достижение специально стимулируется. В другом случае цель выступает лишь в качестве общего смысла существования организации, не ориентируя людей ни на какие специальные действия.

*2. Что такое миссия организации? Как она формируется? Приведите примеры несовпадения миссий у организаций-конкурентов (коммерческих банков, инвестиционных компаний, предприятий малого бизнеса),*

Цикл жизни организации охватывает пять основных фаз.

На первой происходит ее создание, например на основе решения общего собрания учредителей, и осуществляются все связанные с этим мероприятия.

На второй фазе организация стремительно растет в той сфере, в которой она изначально возникла.

На третьей происходят дифференциация, поиск новых, а также качественное развитие и совершенствование существующих форм и направлений ее деятельности.

На четвертой фазе у организации наступает состояние зрелости, консолидации. Она прочно стоит на ногах и часто больше не стремится ни к расширению, ни к поиску нового, что на деле означает начало конца.

Последний наступает на пятой, заключительной фазе ее жизни. Здесь организация постепенно ослабевает, свертывает свою деятельность и наконец прекращает существование.

Концепция жизненного цикла организации утверждает, что при сохранении одних и тех же методов руководства срок ее существования ограничен 30-40 годами и имеет тенденцию к сокращению. Такая ограниченность обусловлена тем, что постепенно организационные структуры, система управления и тип мышления персонала приходят в противоречие с изменившейся ситуацией.

*3. Рассмотрите основные элементы системы внутрифирменного планирования. Охарактеризуйте взаимосвязь перспективного и текущего планирования.*

Главная задача внутрифирменного планирования состоит в установлении основных направлений, структуры и пропорций развития фирм с учетом ресурсов и спроса населения.

Планирование в рыночной экономике отличается от планирования в централизованно планируемой экономике. В рыночных условиях план на предприятии — это ориентир, он носит прогнозный характер, составляется и утверждается предприятием.

В социалистической системе план — это закон, имел директивный характер. На государственном уровне разработка плана была отделена от практических организаций (осуществлялась Госпланом — Государственным комитетом по планированию развития народного хозяйства СССР).

Процесс планирования включает ряд этапов, в том числе:

— оценку экономической и политической обстановки, в которой действует фирма;

— постановку задач и сроков их решения;

— определение внешних и внутренних предпосылок выполнения плана;

— выявление потенциальных трудностей, которые могут повлиять на сроки и качество выполнения плановых заданий;

— разработку альтернативных планов;

— выбор основного варианта по критерию оптимального использования имеющихся ресурсов.-

В практике планирования рекомендуется разрабатывать три варианта плана:

— удовлетворительный;

— адаптационный;

— оптимистический.

Существуют различные виды планов, их можно классифицировать:

по содержанию:

— планы производства;

— планы сбыта;

— планы научно-технических работ;

— финансовые планы и др.

по времени и характеру решаемых задач:

— перспективные;

— среднесрочные;

— текущие.

*4. Кратко изложите стратегию развития организации, взятой Вами в качестве примера (см. тему 3, задание 4). Сформулируйте ее миссию и определите краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели.*

*Почему же фирмы все-таки занимаются разработкой стратегии?*

Под стратегией понимается детальный план реализации конкретной цели, способы ее достижения и используемые при этом ресурсы.

Стратегии разрабатываются для наиболее значимых целей. В их составе могут быть, в частности, стратегии развития производства, улучшения качества продукции, управления кадрами, управления рисками.

Стратегия развития производства, например, включает: поиск новых рынков сбыта, возможности прироста объемов производства, изготовление новой продукции, улучшение послепродажного сервиса.

При разработке стратегии также требуется соблюдение определенных правил:

— разработка стратегии осуществляется исходя из общефирменных интересов;

— выбору стратегии должен предшествовать анализ внешней среды, сильных и слабых сторон фирмы и оценка возможных альтернатив;

— стратегии должны быть целостными в течение длительного периода, но быть гибкими для внесения необходимых корректив;

— успешная реализация стратегии требует подготовки взаимосвязанных долго- и краткосрочных программ, проведения определенной политики, разработки тактики и выполнения конкретных процедур и правил.

Под тактикой понимаются способы реализации стратегии в конкретных условиях на конкретном отрезке времени.

Политика выражает общественные ориентиры в деятельности фирмы на определенное время. Процедуры — частные действия в сложившейся ситуации.

Правила — отражают положения, которые следует соблюдать при разработке решений в рамках принятых стратегии и тактики.

Стратегическое планирование — это процесс формирования миссии, целей организации, выбора стратегии, для реализации поставленных целей.

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы:

— определение миссии предприятия;

— формирование целей;

— оценку внешней среды, угроз и возможностей;

— анализ сильных и слабых сторон предприятия;

— разработку стратегий и анализ альтернатив;

— выбор стратегии развития;

— реализацию стратегии;

— оценку стратегии.

Бюджет – предположительное исчисление доходов и расходов. Бюджет представляет собой по существу финансовый план, который включает 2 части:

- задание по получению доходов на основе прогнозов сбыта по регионам и видам продукции;

- задание по расходам и оценку в целом ожидаемых затрат.

*5. Начертите график жизненного цикла организации, пользуясь следующими данными.*

*Длительность жизненного цикла определите самостоятельно.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этапы жизненного цикла | Инкубация | Введение | Рост | Зрелость |
| Автомобильный завод | 20% | 15% | 40% | 25% |
| Кондитерская фабрика | 5% | 10% | 50% | 35% |
| Ресторан | 10% | 20% | 40% | 30% |
| Туристическое агентство | 15% | 15% | 50% | 20% |



**Тема 7. Коммуникационная система в менеджменте**

*1. Проанализируйте основные достоинства и недостатки различных типов и видов коммуникационных систем (каналов).*

Управленческий процесс невозможен без информации, которая является предметом управленческого труда. Под информацией в менеджменте понимаются сведения о состоянии объекта управления на определенный момент времени. Она может быть представлена в различной форме: в виде букв, цифр, графиков, таблиц и др.

Не всякие сведения могут быть информацией. Они становятся ею при наличии потребности в их использовании, возможности своевременного сбора и обработки, а также при условии представления в форме, удобной для принятия, управленческих решений. Следовательно, имеются источники информации и ее потребители.

Коммуникации — это обмен идеями и информацией с целью взаимопонимания. Они являются основой таких понятий, как коммуникационные сети (информационные потоки, существующие между отправителем и получателем), коммуникационные отношения (под ними понимается многообразие коммуникационных сетей, характеризующих отношения между субъектом и объектом управления), коммуникационный стиль (отражает наиболее предпочтительные способы межличностных отношений, избираемые людьми).

При видимой взаимосвязи понятий "информация" и "коммуникация" для последней важно средство передачи и качество восприятия информации. Коммуникация — это двусторонний процесс, в котором могут участвовать два и более лиц. Коммуникационные процессы структурно включают четыре основных элемента: отправителя информации, получателя информации, канал информации, саму информацию. В составе коммуникационного процесса, кроме того, выделяют шифрацию (кодирование) и дешифрацию (декодирование) информации, а также возможные помехи на пути ее передачи.

Существуют разнообразные виды коммуникаций. При всех ее видах коммуникация считается состоявшейся, если переданная информация понята и по ней предприняты соответствующие действия.

Вертикальные коммуникации отражают движение информации от руководителя к подчиненным и наоборот ("сверху вниз" и "снизу вверх").

Горизонтальные коммуникации — это передача информации или идей между работниками (коллегами) либо отделами одного уровня.

Диагональные коммуникации характеризуют взаимодействие работников разных подразделений и служб предприятия.

Результаты проведенных обследований свидетельствуют, что эффективность коммуникаций "сверху вниз" составляет 20—25%, а "снизу-вверх" — 10%. Наиболее эффективными являются горизонтальные коммуникации, эффективность которых приближается к 90%.

*2. Покажите на конкретном примере возможности искажения информации на каждом уровне внутренней информационной системы организации (Интранет).*

Существует множество причин, снижающих эффективность коммуникационных процессов. Их можно разделить на три группы:

1). зависящие от отправителя;

2). зависящие от получателя;

3). общие.

Причины, зависящие от отправителя:

— некачественное построение сообщения;

— неудовлетворительный лексический состав;

— недооценка способностей получателя;

— недостаточная убедительность (аргументация);

— погрешность логики сообщения;

— недостаточная организация обратной связи;

— неумение слушать собеседника, ставить вопрос;

— недооценка невербальных коммуникаций (интонации голоса, выражения лица, жестов, взгляда и др.).

Причины, зависящие от получателя:

— непонимание важности сообщения;

— предвзятое представление (отвергающее новые идеи в силу их новизны);

— неправильная установка сознания (неприемлемость обращения к собеседнику);

— слабая память;

— использование стереотипов (традиций, стандартов поведения в конкретной обстановке);

— отсутствие внимания и интереса;

— неблагоприятные взаимоотношения и др.

Общие причины:

— половозрастное национальное и расовое различие;

— разный образовательный и интеллектуальный уровень, "социальный статус";

— энтропия послания — естественная утрата информации в процессе ее передачи;

— недостаток опыта отправителя и получателя;

— необходимость аргументации преимуществ новых идей;

— затронуты интересы третьих лиц (в ходе исполнения) и др.

С целью обеспечения эффективных коммуникаций при построении сообщения необходимо соблюдать определенную последовательность:

— привлечь внимание;

— вызвать интерес;

— изложить суть сообщения;

— учесть возможность возражений и вопросов;

— сделать заключение, заостряя внимание на призыве к действию. Формами коммуникаций являются: разговор "лицом к лицу", телефонный разговор, личное послание, деловое письмо, статистические данные, презентации, пресс-конференции, выступления и др.

*3. Что следует в этом случае предпринять руководству фирмы?*

Важное место в неформальных коммуникациях занимают слухи. Они появляются в условиях недостаточной информации и являются по существу средством передачи социально значимой информации, нерегулируемо распространяемой в группе, коллективе, обществе. Это антипод официальной информации. По мнению социологов, по "каналам слухов" информация передается быстрее, чем официальная, с достоверностью приблизительно 80—90%.

Иногда руководители используют канал "слухов" для сознательной утечки информации с целью предварительного выяснения реакции людей на возможное нововведение.

Слухи следует отличать от сплетен (злостного очернения человека на основе искажения действительности) и интриг (формирования негативного отношения руководителя и коллег к третьему лицу в интересах интригана), которые должны пресекаться руководителями.

*4. Перечислите обычные темы, обсуждаемые сотрудниками организации, в неформальной обстановке? Каким образом можно минимизировать потери времени, вызванные этими явлениями?*

Результаты проведенных зарубежных обследований показывают, что затраты времени руководителя на межличностное общение колеблются в пределах от 50 до 90% (проведение совещаний, встреч, переговоров бесед и др.).

Непосредственное общение с подчиненным позволяет выявить степень восприятия ими передаваемой информации, в том числе путем невербального поведения людей.

Примерами невербальных коммуникаций являются: обмен взглядами, жесты, движения головы, мимика, выражение глаз, интонация голоса, положение рук, корпуса тела, ног, походка, одежда и др. (Специалисты насчитывают около 1000 форм невербального поведения человека.)

По существующим в литературе сведениям путем невербального общения воспринимается 55% информации, через тембр и интонации голоса передается 38% информации, воспринимается через слова — 7% информации.

**Тема 8. Управленческие решения: проблемы выработки, принятия и реализации**

*1. Каким уровнем компетенции обладают лица, входящие в стратегическое ядро фирмы? Какие основные факторы влияют на выработку управленческого решения?*

Эффективность управления во многом определяется качеством принимаемых управленческих решений. От них зависит подбор и расстановка кадров, формирование организационной структуры управления и социально-психологического климата, организации труда и всех других сфер деятельности предприятия.

Динамика условий хозяйственной жизни предприятий в последние десятилетия резко повысила значимость своевременно принимаемых управленческих решений. Они составляют основу ряда концепций современного менеджмента: ситуационного, стратегического, управления по отклонениям, управления по целям, опережающего менеджмента, контроллинга и др.

Термин "решение" используется в двух значениях:

— решение как результат выбора способа действий;

— решение как процесс, включающий несколько этапов (изучение проблемной ситуации, определение цели, разработку альтернатив, выбор оптимального решения и др.).

В менеджменте под решением понимается творческий акт субъекта управления, определяющий способ (программу) действий коллектива по разрешению существующей проблемы.

Чтобы быть качественными, решения должны удовлетворять определенным требованиям: обоснованности, эффективности, своевременности, полномочности, конкретности, непротиворечивости.

Письменное решение состоит из двух частей:

— констатирующей (раскрывающей проблему, требующую решения);

— постановляющей или конструктивной (в которой указываются цели, пути и средства их достижения, ответственные лица за проведение конкретных мероприятий, формы контроля и санкции за невыполнение решений).

В связи с многообразием управленческих решений их классифицируют по ряду признаков:

1. По источнику возникновения решения бывают:

— инициативные;

— по предписанию "сверху".

2. По юридическому оформлению:

— приказы; постановления; распоряжения; инструкции.

3. По методам разработки:

— количественные (принятые на основе научных методов, системного подхода, исследования операций);

— эвристические (на основе логики, знаний, опыта, интуиции лица, принимающего решение (ЛПР).

4. По степени определенности исходной информации:

— детерминированные (определенные, принимаются при (достаточном количестве информации);

— вероятностные (это вид решений, когда нет абсолютной уверенности в точности наступления события, но результат можно предположить. Эти решения принимаются в условиях риска);

— неопределенные (при отсутствии необходимой информации о вероятности наступления событий и результатах).

5. В зависимости от субъекта принятия решения:

— индивидуальные;

— коллегиальные (правление, совет);

— коллективные (трудовые коллективы).

6. По степени уникальности:

— рутинные;

— новаторские.

7. По периодам действия:

— текущие;

— перспективные.

*2. Существует ли в менеджменте возможность выработки и принятия «лучшего» решения? Почему? Какое управленческое решение признается «лучшим»?*

Последствия принимаемых управленческих решений могут быть источниками как процветания, так и банкротства предприятия. Анализ практики разработки решений показывает, что характерными ошибками и причинами их неэффективности являются:

— принятие решений под влиянием эмоций;

— игнорирование влияющих факторов (системного и комплексного подходов к решению проблемы);

— принятие решений без учета возможностей риска и предупреждения его последствий;

— поспешность, недостаточно глубокая экономическая проработка принятого способа действия;

— решение, принятое на основе компромисса;

— использование неполной, недостоверной информации, ложных предпосылок, принятие желаемого за действительное;

— большой объем принимаемых решений;

— принятие решений для создания видимости действий;

— установление нереальных сроков управления;

— решение, принимаемое волевым путем;

— воздействие стресса при принятии решений;

— отсутствие преемственности решений и др.

Вполне очевидно, что руководители должны предупреждать проявление указанных причин и ошибок при принятии управленческих решений.

*3. Раскройте технологию выработки, принятия и реализации решения, которую в менеджменте называют «коленвалом»? Каких управленческих проблем можно избежать, применяя такую технологию?*

Под технологией разработки управленческих решений понимается совокупность последовательно выполняемых процессов, процедур, операций, направленных на разрешение проблемной ситуации.

Процесс разработки решения включает несколько этапов:

1. Оценка проблемной ситуации (собирается информация 1я изучения проблемы, определяются материальные ресурсы и время, необходимые для решения проблемы).

2. Постановка целей (на данном этапе описывается желаемый результат, предусматривающий промежуточные результаты, устанавливаются критерии достижения целей).

3. Разработка возможных альтернатив (рекомендуется разработка не менее трех и максимум семи альтернатив). При этом учитывается влияние внешних и внутренних факторов, выделяются среди них управляемые и неуправляемые, разрабатываются альтернативные варианты с использованием различных методов (экономико-математических, экспертных оценок, "мозговой атаки" и др.)

4. Выбор оптимального варианта решения (сопоставляются ожидаемый экономический и социальный эффект и необходимые затраты, соответствие альтернатив принятым критериям оценки, в качестве которых могут быть прибыль, затраты, степень риска, фактор времени).

5. Организация и контроль выполнения принятых решений (предполагается инструктирование исполнителей путем бесед, совещаний, закрепление ответственности за исполнителями). Используются разные формы контроля, включая авторский надзор — при внедрении результатов научных разработок.

**Тема 9. Мотивация и стимулирование**

*1. Какова основная задача мотивации в менеджменте и какие основные виды мотивации должен использовать менеджмент при ее решении?*

Задолго до появления понятия "мотивация" было известно, что, используя определенные рычаги воздействия на людей, можно добиться успешного выполнения поставленных задач. В связи с повышением жизненного и образовательного уровня метод "кнута и пряника" перестал оправдывать себя, что побудило специалистов в области менеджмента к поиску новых методов воздействия на людей.

Первыми работами в данной области были публикации Элтона Мэйо известные как "теория человеческих отношений" (30-е гг. XX в.). В данной теории делался акцент на групповое поведение, взаимодействие отдельных групп, социальные отношения и их влияние на производительность труда.

В 50-х гг. XX в. появились психологические теории мотивации труда, разработка которых продолжается и в настоящее время.

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

Рассматривая сущность мотивации необходимо уточнить смысл таких категорий, как потребность, мотив, стимул.

Потребность — означает нужду в чем-либо. Потребности бывают осознанными и неосознанными.

Мотив — это определенная побудительная сила, вызывающая конкретные действия человека. Мотивы зависят от множества внешних и внутренних факторов относительно человека. Они не только побуждают к действию, но и определяют, что надо сделать и как практически это осуществить.

Поведение человека определяется обычно совокупностью мотивов, находящихся в определенном соотношении и образующих мотивационную структуру. Знание мотивов — ключ к пониманию поведения человека и возможностям воздействия на него.

Эффективное трудовое поведение работников проявляется в следующем:

— надежном и добросовестном исполнении обязанностей;

— готовности выполнить работу, не входящую в непосредственные обязанности, в интересах дела в связи со сложившейся ситуацией;

— активности, инициативе, взаимопомощи. Мотивация не единовременный акт, а процесс, который включает следующие стадии:

— возникновение потребности;

— поиск путей устранения потребностей (удовлетворить потребность, подавить или не замечать, что-то предпринять);

— определение направления действий;

— осуществление действий;

— получение вознаграждения за предпринятые действия;

— устранение потребности.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен, поскольку потребности в конкретном человеке могут противоречить друг другу, а также меняться со временем.

Существует понятие ''мотивирование", которое означает влияние на человека с целью проявления, пробуждения в нем каких-либо мотивов.

Стимулы — это рычаги внешнего воздействия, вызывающие появление определенных мотивов. В качестве стимулов выступают предметы, действия. Реакция на одни и те же стимулы у людей неодинакова. Стимулирование (как совокупность стимулов выступает в качестве одного из средств мотивации).

Значение мотивации состоит в том, что она способствует проявлению таких психологических свойств, как усилие, старание, настойчивость, добросовестность. В целом, мотивация служит развитию личности, повышению производительности труда и эффективности работы предприятия.

*2. В чем основная суть иерархии потребностей А. Маслоу? Каково ее основное значение для разработки современной системы стимулирования и современного маркетингового менеджмента?*

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 состояние дискомфорта. Последнее влияет на чувства, поведение и мышление людей.

Потребности нельзя непосредственно увидеть и измерить. Об их существовании окружающим можно узнать только по поведению людей, причем зачастую лишь в определенной ситуации.

Нужно иметь в виду, что, хотя в каждый данный момент обычно доминирует одна какая-то потребность, деятельность человека стимулируется не только ею, но и многими другими, которые порой трудно идентифицировать.

Потребности могут быть врожденными и приобретенными в результате воспитания.

По происхождению потребности бывают естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными (в признании, славе), а исходя из содержания – материальными и нематериальными.

Выделяется три уровня удовлетворения потребностей:

- минимальный обеспечивает выживание;

- нормальный поддерживает у работника способность с должной отдачей трудиться (отражается в рациональном потребительском бюджете);

- уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения. Потребности в объектах демонстративного потребления, стоимость которых сама становится потребностью, получили название искусственных.

*3. В чем суть концепции Герцберга? Почему игнорирование (или недостаточное понимание) данной концепции приводит к провалам систем мотивации в организациях?*

Существует несколько теорий мотивации, которые условно подразделяются на 2 группы:

— содержательные (основу которых составляют потребности работников),

— процессуальные (в их основе — оценка результатов труда, восприятие окружающей трудовой среды).

Авторы содержательных теорий мотивации А. Маслоу, Мак-Клелланд, Герцберг и др.

А. Маслоу совокупность потребностей человека представлял как иерархическую структуру, состоящую из 5 уровней.

По теории А. Маслоу реализации вторичных потребностей (психологического характера) должно предшествовать удовлетворение первичных (физиологических). Согласно существующим точкам зрения эти процессы могут проходить параллельно либо при неполном удовлетворении первичных потребностей, что подтверждается современной отечественной практикой мотивации труда на предприятиях.

Теория Мак-Келланда также основывается на потребностях, но психологического характера, в которых выделяется 3 вида потребностей: власть, успех, причастность.

В двухфакторной теории Герцберга выделяются две группы потребностей: гигиенические, связанные с окружающей средой (стилем руководства, условиями и оплатой труда, гарантией занятости, политикой фирмы) и собственно мотивации, среди которых личный успех, продвижение по службе, признание, творческий рост, степень ответственности.

*4. Охарактеризуйте современные тенденции в мотивации работников. Сформулируйте сущность содержательных и процессуальных теорий мотивации. Насколько они применимы в современных российских компаниях?*

Эффективная мотивация труда обеспечивается соблюдением следующих принципов:

1. Любая работа должна иметь смысл и должна быть необходимой, полезной предприятию, работнику, обществу.

2. Вознаграждение за творческую инициативу должно быть безотлагательным и соответствовать ожиданию работника..

3. Руководитель должен стремиться к познанию мотивационной структуры подчиненных и умелому его использованию.

4. Результаты работы, превышающие средний уровень, должны поощряться публично (на собраниях, совещаниях).

5. Целесообразно привлекать работников к разработке показателей оценки их труда.

6. Стремиться к гармонии интересов работников и целей фирмы.

7. Руководитель должен иметь ответы на вопросы:

— нравится ли подчиненным работать под его руководством?

— правильно ли он ведет себя на службе? (соблюдает ли принципы деловой этики, правила межличностного общения и т. д.?);

— имеют ли подчиненные представление о том, что он о них думает?

Для достижения поставленных целей в менеджменте эффективными формами вознаграждения работников могут быть:

— деньги, свободное время, продвижение по службе;

— предоставление самостоятельности, вознаграждение призами (подарками);

— одобрение, взаимопонимание, проявление интереса;

— вознаграждение личным творческим ростом, любимой работой.

*5. Приведите примеры организации мотивации сотрудников при использовании экономических социальных и организационных методов для следующих групп персонала: рабочих, служащих, менеджеров высшего звена. В состоит их единство, взаимосвязь и различие?*

В современной зарубежной практике менеджмента мотивации труда работников уделяется особое внимание. В частности, в рамках "индивидуализации экономики персонала" на отдельных предприятиях используется система вознаграждения за труд (так называемая система "кафе") в форме оказания услуг по выбору работников (своего рода "меню" — приобретение квартиры в престижном районе, модной марки автомобиля, организация путешествий, зарубежных стажировок и т. п.).

**Тема 10. Власть и лидерство в системе менеджмента**

*1. Почему именно полноценное делегирование полномочий обеспечивает власть силой? В чем основное содержание делегирования полномочий и какова последовательность шагов в делегировании?*

Делегирование характеризуется высокой рабочей зрелостью подчиненных: реализуется посредством постановки проблемы и определения срока ее решения.

Умение делегировать полномочия — признак профессионального руководства.

Под делегированием понимается передача полномочий по решению задачи от руководителя к подчиненному. Необходимо помнить, что передаются полномочия, а не ответственность. Делегирование может быть длительным или иметь форму разовых поручений. Чаще других делегируются следующие виды работ:

— рутинные; частные вопросы (не касающиеся в целом предприятия);

— участие в совещаниях подготовка проектов документов;

— среднесрочные и долгосрочные дела, способствующие творческому росту работника.

Существуют виды деятельности, которые не делегируются. Среди них:

— определение миссии и целей предприятия;

- разработка политики деятельности фирм;

— контроль результатов, руководство сотрудниками;

— задачи строго доверительного (конфиденциального) характера;

— задачи, связанные с высокой степенью риска;

— актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для разъяснения и проверки.

Практика делегирования полномочий имеет ряд преимуществ:

— высвобождается время руководителя для выполнения важных дел и творческой работы по определению перспектив развития предприятия;

— используется профессиональный опыт подчиненных, лучше раскрываются их потенциальные творческие способности, знания, умение;

— усиливается мотивация труда подчиненных. Основные правила делегирования для руководителя:

— подбор соответствующих работников;

— распределение сферы ответственности;

— стимулирование и консультирование работников;

— контроль рабочего процесса и результатов;

— пресечение попыток обратного или последующего делегирования;

— оценка работы исполнителя по результатам выполненного дела.

Определенные правила существуют и для исполнителей, которые предусматривают:

— самостоятельное выполнение задания;

— информирование руководителя о ходе работы;

— повышение квалификации;

— необходимую координацию деятельности с работниками других подразделений.

*2. Какие основные силы влияют на менеджера, на подчиненных, на ситуацию?*

В практике управления руководитель использует разнообразные методы воздействия на отдельных работников и коллектив в целом.

Под методом управления понимаются способы решения управленческих задач. Выделяют три группы методов:

— экономические;

— административные (организационно-распорядительные);

— социально-психологические (воспитательные). В основе экономических методов лежат экономические интересы. В данную группу методов включается:

— планирование;

— экономическое стимулирование;

— налогообложение;

— процентные ставки за кредит и т. д.

Основу административных методов составляют административно-правовые нормы. Разновидностями этой группы методов являются следующие методы.

Организационные методы:

— организационное регламентирование (разработка уставов, положений, структуры организации);

— нормирование (разработка норм времени на выполнение работ, норм обслуживания, нормативов численности);

— инструктирование (беседы, инструктаж, рабочие совещания, консультации, семинары). Распорядительные методы:

— принятие постановлений;

— издание распоряжений, приказов.

Основу социально-психологических методов составляет знание психологических свойств и особенностей работников, психологии поведения социальных групп и коллектива в целом.

Вместе с тем важными психологическими методами управления являются также:

— анализ психологических свойств работников для лучшего применения их способностей и возможностей, более адекватного закрепления сферы деятельности и выбора способов мотивирующих воздействий;

— методы комплектования малых групп с учетом психологической совместимости работников;

— методы обеспечения гуманизации труда (принимая во внимание влияние света, музыки, цвета, интерьера в целом на результат труда работников);

- профессиональный отбор и обучение для обеспечения соответствия психологических характеристик человека выполняемой работе;

- методы управления поведением людей (убеждение, внушение, наказание, создание ориентирующих условий);

- стиль руководства (одним из эффективных средств воспитания подчиненных является деловое поведение руководителя в отношении к людям, работе, выполнению непосредственных обязанностей).

*3. Что такое лидерство в менеджменте? Каковы основные задачи и роль лидерства?*

Между понятиями "власть", "влияние", "лидерство" существуют взаимосвязь и определенные различия.

Власть — это способность и возможность оказывать воздействие (влияние) на деятельность, поведение других людей, основанное на предоставленном праве. В зависимости от используемых средств различают пять форм власти:

— власть, основанная на принуждении;

— власть, основанная на вознаграждении;

— экспертная власть (в основе — компетентность, профессионализм);

— эталонная власть (власть примера);

— традиционная, законная власть (по должности).

Влияние — любое поведение человека, которое вносит изменения в поведение других людей.

Лидерство — способность оказывать влияние на отдельные личности или группы людей, направляя их усилия на достижение конкретных целей.

В составе лидеров выделяются харизматические личности. Харизма — это власть, основанная на силе личных качеств или способностей человека. Для харизматических личностей типичными являются следующие свойства:

— энергетическая (или биологическая) заразительность;

— внушительная внешность;

— независимость характера;

— восприятие восхищения своей личностью, не впадая в надменность;

— достойная и уверенная манера держаться;

— риторические способности.

По мнению специалистов, обаятельность человека характеризуют четыре компонента: добродетель (флюидность); внешний вид; коммуникабельность; риторические способности.

*4. Что такое первичная группа и каков ее жизненный цикл? Какое значение в менеджменте играет ролевое поведение в группе и как менеджеру создать наиболее эффективно действующую команду?*

Сегодня люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе группы, всегда выступающей по отношению к другом группам как единое целое.

Группы бывают реальными и условными, но в том и другом случае они существуют объективно.

Однако членство в реальной группе не означает, что люди постоянно должны находиться рядом и совместно выполнять работу. Главное здесь – включение в определенную систему межличностных отношений.

В организации группа может существовать как подразделение, проектная команда, комитет, бригада и проч., выступая при этом в качестве управляющей, управляющей или самоуправляемой структуры. В соответствии со степенью сплоченности участников выделяют несколько типов групп:

- группа-конгломерат (толпа), состоящая из лиц, случайно оказавшихся рядом и не связанных между собой;

- группа-объединение (стая) - временное образование для решения конкретных разовых проблем;

- группа-коллектив — чтобы считаться таковым, она должна удовлетворять нескольким признакам. Главным из них считается наличие общей цели у всех ее членов. Как бы эта цель ни формировалась (в результате взаимного влияния, индивидуальных целей или постановки извне), она всегда будет одной для всех, а не просто одинаковой, схожей. Иначе группа являлась бы объединением договорного типа.

Пока отсутствует осознанная, разделяемая всеми цель, члены группы не в состоянии осуществлять совместную деятельность, понимание значимости которой для человека является одной из основ коллектива.

Другим признаком коллектива является психологическое признание его членами друг друга. В основе этого лежат общие интересы, идеалы, принципы, сходство или дополняемость характеров и т. п.

Психологическое признание делает возможным практическое взаимодействие людей, направленное на достижение цели, которое можно рассматривать как третий признак коллектива.

В результате взаимодействия возможности группы оказываются большими, чем сумма возможностей ее участников в отдельности.

Четвертым признаком коллектива можно считать наличие определенной культуры, представленной общими ценностями, нормами, правилами поведения, традициями, требованиями к физическому и моральному облику участников, символикой и т. п.

Пятый признак коллектива состоит в наличии системы социального контроля, позволяющего группе воздействовать на участников через надзор, санкции, поощрения. Такой контроль обеспечивает соответствие их поведения установившимися требованиям, прежде всего в социально значимых ситуациях.

Люди подчиняются группе при следующих обстоятельствах:

• принятии решения в условиях отсутствия времени;

• наличии готового его варианта, устраивающего всех;

• высокой сплоченности и оценке внутреннего согласия как важнейшей самостоятельной ценности;

• изолированности от внешней среды.

Влияние коллектива на человека связано с боязнью негативной оценки с его стороны в случае неудачи или ожиданием позитивной при успехе. Если человек видит, что окружающие без него могут обойтись, то работает хуже, и наоборот — если нашел в группе свое место, работает хорошо. Часто люди оказываются более заинтересованными в получении одобрения коллектива, нежели руководства.

Шестой признак коллектива – наличие достаточно четко выраженной струкуры.

В рамках коллектива между его членами возникают следующие типы отношений:

• дружеская кооперация, взаимопомощь, основанные на полном доверии;

• дружеское соперничество в отдельных сферах в рамках позитивного взаимодействия;

• формальное сотрудничество при фактическом нейтралитете;

• соперничество в рамках формального сотрудничества при взаимном недоверии; ориентация на индивидуальные цели даже при совместной работе;

• соперничество и негативные отношения друг к другу в рамках общей деятельности (кооперация антагонистов).

Роль, которую играет коллектив в жизни каждого человека, трудно переоценить:

• в его рамках удовлетворяется естественная потребность людей в общении и деловом взаимодействии, принадлежности к группе себе подобных;

• у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту;

• в своем коллективе он в первую очередь находит признание успехов и достижений.

В то же время, находясь в коллективе, люди хотят сохранять индивидуальность, отличаться от других, быть достойными уважения за свои собственные заслуги.

Воздействуя на людей, коллектив во многом (до 40 процентов случаев) способствует изменению их поведения. Причины состоят в том, что человек:

• имеет возможность глазами товарищей взглянуть на себя со стороны, оценить свои поступки;

• должен приспосабливать к окружающим свои желания, интересы;

• получает дополнительные импульсы, стимулирующие творческую активность, стремление к совершенствованию, первенству.

В зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность бывает как благоприятным, так и неблагоприятным. Так, позитивно настроенный коллектив способен противостоять антисоциальному поведению отдельной личности, а негативно настроенный — и сам оказывать на нее разлагающее влияние.

В свою очередь, люди также пытаются воздействовать на коллектив, делать его более «удобным» для себя. Сильная личность может даже подчинить его себе, в том числе и в результате конфликта; слабая же, наоборот, сама ему подчиняется и растворяется в нем в обмен на заботу о своем благополучии.

Идеальная с управленческой точки зрения ситуация располагается где-то посредине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями между трудовым коллективом и его участниками, не отказывающимися от собственных позиций, но уважительно относящимися к общим целям и нуждам.

Повседневная жизнь в коллективе подчинена ряду законов, среди которых можно особо выделить два: закон сохранения личного положения, достоинства, социального статуса и закон компенсации недостатка одних способностей другими, а также опытом и навыкам работы.

В соответствии с первым каждый член коллектива будет прикладывать максимум усилий, чтобы сохранить свое место под солнцем. Это достигается как за счет повышения эффективности и качества работы, так и путем интриг, защиты от всего, что содержит в себе возможность любых изменений.

Действия, подчиненные второму закону, также неоднозначны, ибо компенсировать недостаток одних качеств можно не только лучшим использованием других, но и недостойными приемами (лестью, подсиживанием соперников и т.п.).

*5. Составьте сравнительную таблицу достоинств и недостатков различных форм власти руководителя.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Признаки | Авторитарный | Демократический | Либеральный |
| Приемы принятия решений | Единоличное решение вопроса | Предварительный совет с подчиненными | «Ждет указаний свыше или решения совещаний |
| Способ доведения решения до исполнителей | Приказ, распоряжение, команда | Предлагает, просит | Просит, упрашивает |
| Отношение к инициативе | Подавляет полностью | Поощряет, использует в интересах дела | Отдает инициативу в руки подчиненных |
| Стиль общения | Держит дистанцию, необщителен | Дружеский настрой, любит общение | Боится общения, контактирует с подчиненными только по их инициативе |
| Отношение к дисциплине | Приверженец формальной, жесткой дисциплины | Сторонник разумной дисциплины, относится к людям дифференцированно | Требует формальной дисциплины |
| Характер отношений с подчиненными | Диктуется настроением | Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль | Мягок, покладист |
| Отношение к собственным знаниям | Все знает, все умеет, не признает недостатков, критики | Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику | Пополняет свои знания, поощряет подчиненных в этом |
| Отношение к подбору кадров | Боязнь квалифицированных работников, старается от низ избавиться | Подбирает деловых, грамотных работников | Подбором кадров специально не занимается |

*6. Исходя из принципов теорий «X» и «Y», изложите модель поведения руководителя в следующей ситуации:*

*• продукция предприятия забракована покупателем и на ликвидацию недостатков у организации есть всего два выходных дня.*

Авторитарный стиль руководства обобщенно отражает так называемая теория Х Д. Мак-Грегора, излагающая взгляды Ф. Тейлора на работника индустриальной эпохи.

В соответствии с ней среднему человеку присуще отвращение к труду и желание избежать его при первой же возможности. Большинство работников ни к чему не стремятся, избегают брать на себя ответственность и предпочитают, чтобы ими руководили. Поэтому людей требуется, в основном с помощью наказаний, принуждать к выполнению возложенных на них обязанностей и непрерывно контролировать их действия.

Однако Мак-Грегор оговаривает, что подобное поведение вызывается не столько свойствами человеческой натуры, сколько теми внешними условиями, в которых людям приходится жить и трудиться.

Теория Y описывает демократический стиль руководства, который доминирует в современных фирмах. Он характеризуется высокой степенью децентрализации управления, активным участием сотрудников в принятии решений, в том числе и групповых, свободным обменом информацией между руководителями и исполнителями, взаимным доверием между ними, вниманием администрации к проблемам развития персонала.

В этих условиях выполнение служебных обязанностей оказывается привлекательным, а успех служит вознаграждением, удовлетворяющим высшие потребности.

Демократический стиль, который называют еще кооперативным, применяют уверенные в себе руководители, доверяющие подчиненным, контролирующие не их, а результаты.

В данной ситуации модель поведения руководителя – авторитарный стиль.

*7. Пользуясь управленческой решеткой Р. Блейка - Дж. Мутон, определите поведение руководителя в следующих ситуациях:*

*- нужно быстро достичь конкретных целей, зная пути и средства их достижения;*

*- переезд в новое помещение фирмы сопряжен с уплатой неустойки по аренде помещения в размере 5% годового дохода фирмы и расходами на переезд в размере трехмесячного дохода. Доходы от лучшего месторасположения фирмы возрастут на 35% в год.*

В первом случае: 9.1 – руководитель-автократ, с ярко выраженной заботой о производстве.

Во втором случае: 5.5 – компромиссный вариант руководства, но не самый лучший.

*8. Может ли менеджер одновременно быть ориентирован на задание и на работника? Какой стиль руководства, по Вашему мнению, является наилучшим? Может ли быть стиль руководства гибким? Обоснуйте свой ответ.*

Идея управленческого континуума была детализирована в модели руководства В. Танненбаума и Р. Шмидта, которая предполагает, что в зависимости от степени самостоятельности, предоставляемой исполнителям, руководителем выбирается один из семи вариантов действий:

1). индивидуальные действия в пределах зоны свободы;

2). делегирование полномочий группе;

3). постановка проблемы и ожидание предложений по ее решению;

4). принятие решений с возможной корректировкой по совету исполнителей;

5). выдвижение идей и обсуждение их в группе;

6). убеждение подчиненных в правильности принятых решений;

7). единоличное принятие решения и информирование об этом сотрудников.

Строго говоря, как было только что сказано, эти стили образуют не линию а замкнутый круг, ибо бюрократический вариант либерального стиля, в сущности есть разновидность авторитаризма.

«Одномерность» руководства предполагает, что на практике используют либо демократический, ориентированный на человеческие отношения, либо авторитарный, ориентированный на работу, стили. Первый вариант характерен сегодня для развитых стран, второй — для развивающихся.

Многочисленными исследованиями выяснено, что в современных условиях успех дела предопределяется не только личной ориентацией руководителя, но и рядом других обстоятельств: общей ситуацией, характером проблемы, степенью зрелости подчиненных, их отношением к руководителю, готовностью к сотрудничеству, степенью ответственности и т. д.

По мнению Ф. Фидлера, руководитель изменить свой стиль взаимодействия с подчиненными, как правило, не способен, поэтому нужно исходя из ситуации и стоящей задачи помещать его в те условия, где он сможет наилучшим способом себя проявить.

Другую модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили Т. Митчел и Р. Хаус. Поскольку исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получат от этого какую-то личную выгоду, основная задача руководства состоит в том, чтобы объяснить, какие блага ожидают их в случае хорошей работы; устранить помехи на пути ее осуществления; оказать необходимую поддержку, дать совет, направить действия по верному пути.

В зависимости от ситуации, предпочтений и личных качеств исполнителей, степени их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию предлагается четыре стиля руководства.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то предпочтителен стиль поддержки, аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отношения. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать инструментальный стиль.

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут Их Достичь, применяется стиль, ориентированный на достижение. Руководитель ставит перед ними посильные задачи и обеспечивает необходимые условия работы. Исполнители же по мере возможности их самостоятельно решают.

Стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлении. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи.

В неоднозначных ситуациях используется инструментальный стиль, поскольку руководитель лучше видит положение дел в целом и его указания могут служить для исполнителей хорошим ориентиром.

В соответствии с ситуационной концепцией П. Херсли и К. Бланшара применение того или иного стиля зависит от степени зрелости исполнителей, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта решения конкретных задач, внутреннего желания достичь поставленных целей. В свете этого сформулированы четыре основных стиля руководства.

По мнению В. Врума и Ф. Йеттона, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях управления:

а). руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации;

б). руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение;

в). руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с учетом их принимает собственное решение;

г). руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему, и в результате вырабатывается общее мнение;

д). руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее независимо от того, кто его автор.

При выборе стиля руководители пользуются следующими основными критериями:

• наличием достаточной информации и опыта у подчиненных;

• уровнем требований, предъявляемых к решению;

• четкостью и структурированностью проблемы;

• степенью причастности подчиненных к делам организации и необходимостью согласовывать с ними решения;

• вероятностью того, что решение получит поддержку;

• заинтересованностью исполнителей в достижении целей;

• степенью вероятности возникновения внутренних конфликтов между подненными в результате принятия решений.

**Тема 11. Корпоративная культура и имидж менеджера**

*1. Проанализируйте основные достоинства и недостатки четырёхфакторной модели организационной культуры Г. Хофстеде.*

Любая же национальная культура уникальна, ибо складывается под влиянием огромного количества исторических, социальных, этнических, географических иных факторов. Из-за этого методы управления не могут автоматически переносятся из страны в страну. Г. Хофстид (Хофштеде) предложил пять параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры. К ним относятся:

индивидуализм (ИН), характеризующийся степенью независимости индивида от общества, готовностью людей действовать в одиночку;

дистанция власти (ДВ), определяемая отношением людей к проблеме неравенства, его допустимой степенью (на Западе психологически допустимым сегодня считается десятикратный разрыв в средних доходах самых богатых и самых бедных групп населения; в России этот разрыв составляет фактически 20-25 раз, а в Москве - более 50 раз);

степень неприятия неопределенности (НН), характеризуемая порогом ощущения опасности. Ее стремятся избежать с помощью правил, традиций, законов, религии (любая религия способствует терпимости к неопределенности) и проч.;

степень ориентированности на будущее (ОБ), т. е. выживаемость в перспективе, обеспечиваемая сбережениями, накоплением богатств и проч.;

уровень мужественности (МУ), выражающийся в типе распределения социальных ролей между полами.

*2. Каково её практическое значение в современных условиях. Приведите примеры целесообразности применения данной модели и её модификаций во взаимоотношениях с иностранными партнёрами.*

Примеры основополагающих культурных ценностей ряда стран. Американскому стереотипу свойственны:

• жесткий прагматизм;

• ориентация на деньги;

• деловитость;

• динамизм, стремление к обновлению;

• уважительное отношение ко времени как к важнейшему ресурсу;

• индивидуализм, самостоятельность, ответственность;

• дружелюбие, откровенность, искренность;

• разделение делового и личного;

• патриотизм.

Национальный стереотип исламских стран отличается:

• созданием обстановки неторопливости, дружественности, доверия;

• ориентацией на работу, а не на результат;

• избежанием конфронтации и критики других;

• уважением к скрытым проявлениям силы;

• гордостью, боязнью потерять лицо;

• повышенной эмоциональностью;

• предельной чувствительностью к интонациям, смене направления разговора. Для японского стереотипа характерны:

• безграничное трудолюбие и терпение;

• стремление к красоте и совершенству;

• сохранение традиций наряду с умелым заимствованием всего лучшего у других;

- коллективизм;

• честность;

• самообладание, дисциплинированность; вежливость, аккуратность.

Для западной культуры в целом характерны индивидуализм, предприимчивость, инициатива, традиции политической демократии, участие работников в управлении, взятие ими на себя ответственности.

Бостонной культуре свойственны покорность власти, авторитаризм, значительное влияние национальных и этических факторов, устойчивость, разрыв между элитой и массами.

*3. Перечислите основные элементы организационной (корпоративной) культуры предприятия.*

Основными признаками организационной культуры являются:

1). отношение членов организации к новому, к переменам;

2). степень приятия делового риска;

3). ориентированность на решение личных проблем или инструментальных задач;

4). степень централизации принятия решений;

5). социально допустимая дистанция между руководителями и подчиненными;

6). степень формализации и регламентированности деятельности, подчинения планам, правилам и процедурам;

7). соотношение коллективизма и индивидуализма;

8). отношение к женщинам и слабым вообще;

9). характер отношений между работниками и организацией (ориентация на самостоятельность, независимость или конформизм, лояльность);

10). стиль управления;

11). ориентация людей на сотрудничество или соперничество;

12). источник власти;

13). принципы оценки и вознаграждения и проч.

*4. Как связаны имидж, государства, предприятия и отдельной личности. Поясните эту взаимосвязь на примере.*

Одной из форм проявления культуры организации является имидж (понятие предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961 г.), т. е. ее репутация, доброе имя, образ (в том числе психологический), складывающийся у клиентов, партнеров, общественности.

Имидж — одна из важнейших характеристик организации, создаваемых длительной безупречной работой. У него не должно быть более 2-3 элементов (надежность, порядочность, офис в респектабельном районе и проч.).

Задача имиджа — обеспечить не столько известность, сколько доверие фирме и продукту ее деятельности, символизировать стандарты совершенства, следовательно, служить условием ее процветания. В то же время он не обязательно должен

быть элитным.

Функциями имиджа считаются:

• адаптивная, облегчающая фирме вхождение в ту или иную среду;

• демонстративная, обеспечивающая показ достоинств;

• рекламная, связанная с привлечением внимания окружающих.

Имидж бывает внешним и внутренним.

Внешний отражает восприятие организации окружением. На него влияют качество продукта, политика цен, реклама, демонстрация социальной ответственности, стиль деловых отношений с партнерами и клиентами, официальная атрибутика -название, эмблема, товарный знак, корпоративный брэнд (клеймо), оформление офисов, место их расположения, планировка, внешний вид и поведение сотрудников.

Внутренний имидж неосязаем. Это ощущения, впечатления, которые остаются у клиентов организации от общения с ее персоналом, администрацией, наблюдений за их действиями, взаимоотношениями, общей атмосферой.

Перечисленные факторы преломляются через личный опыт и общественное мнение, в результате чего у людей и формируется окончательное представление об организации.

Имидж динамичен, может меняться под воздействием обстоятельств, любой новой информации о фирме, в конечном итоге зависит от каждого работника.

К имиджу нужно относиться бережно и внимательно, никогда не жертвовать им ради текущей выгоды, ибо успех организации зависит от того, что думают о ней окружающие. Поэтому экономически и политически невыгодно строить имидж на лжи и обмане.

*5. Справедливо ли противоположное утверждение?*

Я считаю, что утверждение «Имидж – ничто, жажда – все» несправедливо.

**Тема 12. Контроль в системе**

*1. Сформулируйте основные стандарты контроля и изложите схему его организации для:*

*- коммерческого банка;*

*- кондитерской фабрики;*

*- ресторана;*

*- туристического агентства.*

Выделяют следующие основные виды контроля:

1. По типу:

- традиционный контроль фиксирует отклонения от плановых заданий и стандартов;

• опережающий контроль отслеживает разрыв между реальным состоянием дел организации и ее целями; по итогам принимаются меры, направленные на достижение, а не на исправление прошлых ошибок;

• предпринимательский контроль осуществляется над внешней ситуацией и внутренними процессами, факторами, влияющими на них; в результате корректируются сами цели.

2. По видам (финансовый, маркетинговый, контроль качества, производственный и др.).

3. По объектам, каковыми являются:

• состояние производственного, технического, кадрового потенциала, объем финансовых ресурсов, материальных запасов, целесообразность их использования-

• эффективность производственной деятельности;

• промежуточные и конечные результаты;

• затраты, потери и их виновники;

• достоверность, качество, доступность, полнота информации;

• сроки исполнения принимаемых решений;

• имидж организации;

• сохранение коммерческой тайны и т. д.

4. По субъектам, которые осуществляют процесс контроля (администрация, функциональные службы, специальные подразделения, сами работники).

5. По интенсивности (нормальный или усиленный).

6. По месту осуществления.

7. По целям (фильтрующий контроль призван отделить годное от негодного, а корректирующий - исправить положение дел).

8. По методам:

• фактический контроль осуществляется с помощью опроса, инвентаризации, осмотра, разрушения объекта;

• документальный происходит на основе сверок и проверок документов;

• оценочный контроль базируется на экспертизе, анализе, сопоставлении с эталоном.

9. По стадиям осуществления.

*2. В чем, на Ваш взгляд, заключается значение предварительного, текущего и заключительного контроля для эффективной деятельности организации? Связаны ли между собой различные типы контроля? Если да, то как?*

На предприятиях используются три вида контроля:

— предварительный;

— текущий;

— заключительный (итоговый).

Предварительный контроль осуществляется до начала выполнения работ, посредством его устанавливается готовность фирмы к работе. В рамках данного вида контроля проверка осуществляется по трем направлениям:

1). принятие необходимых управленческих решений;

2). проверка готовности персонала к выполнению работы;

3). проверка состояния ресурсов предприятия.

По первому направлению — проверяется установление сроков выполнения работы, ответственных исполнителей, утверждение документа и доведение его до конкретных исполнителей.

По второму направлению — оценивается пригодность персонала к работе, их квалификация, личные и деловые качества, понимание работниками миссии, цели и ценностей предприятия, их прав, обязанностей и ответственности, а также используемой системы стимулирования труда.

По третьему направлению — проверяется наличие, качество, надежность ресурсов, своевременное их поступление. Текущий контроль является основным, проводится в ходе выполнения работ и имеет две направленности: оперативную и стратегическую. С помощью оперативного контроля осуществляется наблюдение за текущей производственно-хозяйственной деятельностью. Путем стратегического контроля оценивается эффективность выполняемых работ, рациональное использование ресурсов, соответствие целей миссии предприятия.

По масштабу проведения контроль может быть полным и выборочным (когда используются так называемые индикаторы — точки контроля).

Механизм выполнения текущего контроля включает три блока работ: информационный, оценочный, корректировку принятых решений.

Информационный блок предполагает сбор информации по параметрам, подлежащим проверке.

Оценочный блок включает сравнение фактических результатов с запланированными и выявление отклонений от стандартов, норм, стратегий.

Корректировка решений может содержать два вида действий:

— меры по приведению предприятия в штатное состояние и устранение причин отклонения;

— пересмотр стандартов, норм, нормативов, если это объективно необходимо.

Итоговый контроль проводится по результатам деятельности, носит углубленный характер, включает экономический анализ, выявление сильных и слабых сторон работы предприятия. Результаты этого контроля используются для разработки перспектив развития предприятия и планирования деятельности на следующий период.

*3. Контроль за использованием каких ресурсов (человеческих, материальных, финансовых} имеет, по Вашему мнению, приоритетное значение и почему?*

Система контроля должна иметь четкую стратегическую направленность, задаваемую основными приоритетами развития организации. Второстепенные сферы ее деятельности тщательно проверять целесообразно далеко не всегда, а некоторые и вовсе не имеет смысла, так как это отвлекает много сил и средств.

Современный контроль направлен не на исправление, а на предотвращение ошибок, что значительно дешевле. Поэтому он представляет собой неотъемлемый элемент процесса планирования на всех его стадиях.

Эффективный контроль должен увязываться и с изменениями в структуре организации и системе управления ею, поэтому важным требованием, предъявляемым к нему, является гибкость, приспособляемость к изменяющимся условиям.

Контроль должен быть своевременным, позволять устранять нарушения, прежде чем они примут опасные размеры, иначе он будет вечно опаздывать и окажется на практике бесполезным.

Поскольку контроль не самоцель, а средство достижения цели, он должен служить условием повышения эффективности хозяйствования, следовательно, быть экономичным (приносимые выгоды должны превышать затраты). Это обеспечивается оптимизацией всех связанных с контролем издержек (на технические средства, сбор, переработку и хранение информации и проч.).

Эффективный контроль индивидуализирован, нацелен на конкретные процессы, результаты, требует учета личных качеств людей, их положения, связей в коллективе.

Ориентированность контроля на человека означает его доброжелательность, исключение какой бы то ни было слежки за людьми, поисков «козлов отпущения». А это возможно лишь в условиях максимальной открытости, гласности проведение соответствующих мероприятий.

Контроль должен соответствовать характеру своего объекта, а цель его — понятной. Сотруднику необходимо показать, что контролируют не его личность, а производственную деятельность, что делается это объективно. Поэтому не сообразно применять те методы контроля, которые отвергаются людьми.

**Тема 13. Конфликты в организации: диагностика, разрешение, профилактика**

*1. Приведите примеры того, как влияют на создание конфликтной ситуации и возникновение инцидента ошибки руководителя в разработке стратегии, осуществлении делегирования, мотивации, контроля.*

Причины конфликта не всегда поддаются логической реконструкции, ибо могут включать иррациональную составляющую, а внешние проявления часто не дают представления об их истинном характере. Можно дать следующую классификацию конфликтов:

1. По масштабу конфликты бывают общими, охватывающими всю организацию, и парциальными, касающимися ее отдельной части.

2. По стадиям развития - зарождающимися, зрелыми или угасающими.

3. По степени осмысленности - слепыми или рациональными.

4. По формам протекания — мирными или немирными.

5. По продолжительности — кратковременными и затяжными, долгое время лихорадящими всю организацию. Затяжной конфликт способен вызвать кризис и в конечном итоге привести к ее разрушению или существенному изменению.

6. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные, ко вторым — межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

*2. Как влияет на психологическое состояние коллектива качество коммуникаций?*

На поведение человека в конфликтной ситуации влияют личные интересы, планы ближайших и отдаленных действий, оценка своей позиции и шансов на успех, намерений, целей, способов действий противника, общего положения дел.

*3. Какие существуют пути выхода из деструктивного конфликта? Какие методы борьбы с деструктивными конфликтами можно выработать? Обоснуйте свой ответ.*

В конфликтной ситуации используются следующие стадии регулирования конфликта:

— выяснение интересов и целей участников конфликта;

— отделение причин от повода;

— анализ предшествующих взаимоотношений участников конфликтов;

— выделение субъективных мотивов в конфликте;

— оценка возможных последствий и динамики развития конфликта;

— выбор способов разрешения конфликта. Методы разрешения конфликта подразделяются на структурные и межличностные.

Структурные методы включают:

— разъяснение требований, координацию и интеграцию работы;

— постановку комплексных целей конфликтующим сторонам для совместной ее реализации;

— использование соответствующей системы вознаграждения. Межличностные методы разрешения конфликтов содержат:

— уклонение от конфликта (переключение внимания на другое направление);

— сглаживание (поведение будто нет причин раздражаться);

— принуждение (применение законной власти);

— компромисс (пойти на уступки до некоторой степени, другой точке зрения, что может не привести к оптимальному решению проблемы);

— решение проблемы (открытое признание разницы взглядов для поиска варианта решения проблемы, приемлемого для организации в целом).

Оптимальным способом разрешения внутриорганизационного конфликта являются переговоры. Их сторонами могут быть: администрация, профсоюзная организация, представители трудового коллектива и проч.

Объектом переговоров обычно становится предмет конфликта. В результате переговоров стороны могут прояснить его, убедиться в его иллюзорности, но могут и запутать.

*4. Правильно ли утверждение, что устойчивость к конфликтам присуща исключительно крупным фирмам? Обоснуйте свой ответ.*

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечении или прекращен), ибо его последствия могут принести немалый ущерб.

Это может быть достигнуто как усилиями самих оппонентов (односторонние скоррдинированными или совместными), так и при активном участии третьей стороны (самого руководителя или посредника).

Правомерно говорить о трех моделях поведения участников конфликта:

• деструктивной, ориентированной на достижение личных преимуществ;

• конформной, связанной с односторонними или взаимными уступками (нельзя путать с неучастием или пассивным сопротивлением);

• конструктивной, предполагающей совместный поиск решения, выгодно для всех.

Обобщенная классификация форм поведения участников конфликта была разработана К. Томасом и Р. Килменном в 1972 г.

1 . Когда обе стороны мало заинтересованы в его разрешении (это бывает, если они имеют близкий ранг или конфликт недостаточно созрел) и пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений, они могут использовать стратегию ухода от конфликта. Она часто применяется и в тупиковых случаях, ослабляя накал страстей, давая возможность лишний раз осмыслить ситуацию и сохранить на перспективу хорошие отношения.

2. Когда сторона с более высоким рангом к исходу конфликта безразлична, она может придерживаться стратегии приспособления, предоставив другой стороне получить то, что для нее важнее, а самой — оставаясь без выигрыша, но и не в проигрыше.

3. В случае когда ранг оказывается более высоким у заинтересованного оппонента, он пытается использовать для решения конфликта в свою пользу силовую стратегию. В этом случае слабая сторона оказывается в проигрыше («примирение с тупиком»).

Применение такой стратегии часто сопровождается запугиванием, шантажом-дезинформацией, провокациями и проч.

Поскольку обычно проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно чем впоследствии закончиться. Таким образом, при проигрыше одного оппонента выигрыша для другого, а следовательно, для организации в целом быть не может.

4. Если ранг оппонентов одинаков и они в равной мере заинтересованы в преодолении конфликта, то могут применять компромиссную стратегию, предполагающую разделение примерно поровну выгод и потерь от него.

5. Стратегия окончательного разрешения конфликта нацеливает стороны на прекращение противоборства, совместный поиск и устранение его причин. Условиями ее применения являются: - наличие общей цели;

- взаимное доверие;

- отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое, однако, необходимо как можно скорее изжить;

- своевременный и точный диагноз проблемы;

- признание равноправия, законности интересов и точек зрения сторон.

Но чаще конфликты не «саморазрешаются», и если их игнорировать, то разрастаются и могут разрушить организацию. Поэтому руководителям приходится брать ситуацию в свои руки, разрабатывать и реализовывать варианты управления ими.

Для этого можно использовать стратегии предупреждения и разрешения конфликта (последняя в зависимости от ситуации реализуется двумя способами - принуждением и убеждением).

Стратегия предупреждения конфликта представляет собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера.

Стратегия разрешения конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение, которое не только исключает чье-то поражение, но и указывает направление мобилизации социальной энергии.

Для борьбы с кликами и интригами применяются более специфические методы. Например, клики разлагают изнутри путем внесения в их ряды недоверия друг к другу, подогревания недовольства и разочарования лидерами, поощрения раскольнических группировок и перебежчиков. Когда разложение достигает необходимой степени, в их ряды внедряется новый лидер, способный прекратить конфликт и подчинить их официальному руководству.

Лицам, занимающимся интригами, угрожают публичным разоблачением, но одновременно содействуют решению проблем, толкающих их к подобного рода действиям. Если известно, что угроза реальна, расплата неминуема, а е цена выше выигрыша, конфликт таким способом удается прекратить.

**Тема 14. Эффективность менеджмента: проблемы оценки и пути повышения**

*1. Прокомментируйте обе точки зрения и сопоставьте их с нынешней реальностью.*

Необходимо различать понятия "эффект" и "эффективность". Эффект характеризует достигнутый результат и может выражаться в натуральной или стоимостной форме (например, построенный дом или достигнутый объем товарооборота). Эффективность отражает соотношение полученного результата и произведенных затрат. В экономической теории различают два вида эффективности — экономическую и социальную.

Экономическая эффективность (Э) в общем виде представляет собой отношение результата (Р) к затратам (3).

Э = Р / 3.

Под социальной эффективностью понимается степень удовлетворения социальных потребностей (населения, потребителей, заказчиков).

Оценка эффективности управления — один из сложнейших разделов экономической теории, что обусловлено тремя обстоятельствами:

— результаты работы аппарата управления проявляются в результатах деятельности всего коллектива предприятия;

— существуют определенные трудности как в оценке результатов управления, так и в учете затрат, связанных с достижением этих результатов;

— оказывает влияние временной фактор: результат может быть как сиюминутный (по оперативным решениям), так и развернутый во времени (по стратегическим решениям).

Отечественной теорией и практикой разработаны приемы оценки эффективности управления на качественном и количественном уровнях. Для оценки эффективности на качественном уровне используются различные обобщающие показатели. Например:

— на государственном уровне — увеличение объема производства;

— на отраслевом уровне — производительность труда;

— на уровне предприятия — прибыль.

Один из приемов оценки эффективности управленческой деятельности на количественном уровне предполагает использование понятий:

— эффективность в широком смысле, под которой понимаются результаты, достигнутые деятельностью трудового коллектива в целом, включая аппарат управления;

— эффективность в узком смысле — как результаты работы собственно работников аппарата управления.

*2. В каких двух областях менеджеры могут оказать воздействие на производительность?*

Направления повышения эффективности управления на предприятиях весьма разнообразны. Они могут касаться субъекта, объекта и в целом системы управления.

Преобразования могут осуществляться как эволюционно, так и "революционным путем" (т. е. постепенно, либо используя кардинальный "скачкообразный" вариант, например реинжиниринг).

Как правило, в основе мер по повышению эффективности лежит использование достижений научно-технического прогресса, совершенствование организации производства, внедрение ресурсосберегающих и современных высоких технологий, в том числе управленческих.

При проведении мероприятий по рационализации управления с целью повышения его социальной и экономической эффективности целесообразно иметь в виду, что этому в большей мере способствуют:

— сбалансированное использование различных факторов;

— исключение локальности изменений в субъекте или объекте управления;

— долговременность процесса изменений;

— общая направленность в стране на качественные изменения в сфере управления экономикой.

Конкретными направлениями, способствующими повышению эффективности управления, являются:

— четкое распределение функций на всех уровнях (федеральном, региональном, местном и внутрифирменном) и звеньях управления;

— структурные изменения в сфере управления, оптимальное соотношение централизации и децентрализации полномочий, проведение эффективной реструктуризации предприятий, использование современных "плоских" организационных структур, включая создание виртуальных предприятий;

— инвестирование средств в человеческий капитал (совершенствование кадровой политики и кадровой работы на предприятиях, использование разнообразных современных форм мотивации труда работников);

— комплексное и эффективное использование различных методов управления (экономических, социально-психологических), административных (организационно-распорядительных);

— внедрение современных информационных технологий; адаптация эффективных зарубежных форм управления к условиям работы отечественных предприятий (управленческого учета, контроллинга, реинжиниринга и др.);

— совершенствование нормативно-правовой базы управления, усиление экономической, правовой, этической, экологической ответственности руководителей за последствия принимаемых управленческих решений.

*3. Каковы основные задачи и цели, ориентированные на производительность? Какова в этом роль управления по критерию производительности?*

Конкретными направлениями, способствующими повышению эффективности управления, являются:

— четкое распределение функций на всех уровнях (федеральном, региональном, местном и внутрифирменном) и звеньях управления;

— структурные изменения в сфере управления, оптимальное соотношение централизации и децентрализации полномочий, проведение эффективной реструктуризации предприятий, использование современных "плоских" организационных структур, включая создание виртуальных предприятий;

— инвестирование средств в человеческий капитал (совершенствование кадровой политики и кадровой работы на предприятиях, использование разнообразных современных форм мотивации труда работников);

— комплексное и эффективное использование различных методов управления (экономических, социально-психологических), административных (организационно-распорядительных);

— внедрение современных информационных технологий; адаптация эффективных зарубежных форм управления к условиям работы отечественных предприятий (управленческого учета, контроллинга, реинжиниринга и др.);

— совершенствование нормативно-правовой базы управления, усиление экономической, правовой, этической, экологической ответственности руководителей за последствия принимаемых управленческих решений.

**Тема 15. Национальные особенности и модели менеджмента**

*1. Прокомментируйте данный тезис.*

В теории и практике современного зарубежного менеджмента активно обсуждается система управления, целью которой является не только получение прибыли. По мнению зарубежных авторов, «ценность жизни выше целей производства». Считаю данное высказывание правильным.

*3. Каковы основные черты, свойственные менеджменту США, Западной Европы, Японии и Китая? Есть ли особенные свойства и общие черты?*

Для зарубежного опыта оценки эффективности менеджмента (в частности, США) характерны два подхода: оценка эффективности управления по принципу "7-С" Уотермена и по "7 категориям" Драккера. По существу они взаимно дополняют друг друга. Качественная оценка состояния на фирме семи составляющих управления— "7-С" дополняется количественной — по конкретным показателям.

Инновационность характеризует капитальные затраты, эффективность их использования. По остальным категориям также используются количественные показатели.

**Список использованных источников**

1. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономист, 2006.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2006.
4. Дафт Р. Менеджмент. СпБ.: Питер, 2006.
5. Драчева Е.Л. Менеджмент. – М.: Академия, 2004.
6. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. – М.: Вильямс, 2004.
7. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в ХХI веке. – М., СПб, Киев: Вильямс, 2001.
8. Казанцев А.К. основы менеджмента: практикум: Учеб. пособие для вузов /А.К. Казанцев, В.И. Малюк, Л.С. Серова. – 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2002.
9. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: Учеб. пособие для вузов /2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дека, 2004.
10. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. Пособие / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – 2-е изд. Стер. – Москва: Изд-во «Омега - Л», 2008