|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.Понятия «менеджмент», менеджер», «предприниматель».**  **Менеджмент** (англ. management управление, заведование, организация) -управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли. Другое определение менеджмента: **менеджмент** - умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации Менеджмент можно представить в виде формулы:  **менеджмент = искусство + опыт + обучение**  Поясним вышеприведенную формулу. Безусловно, управление производством требует специальных, врожденных способностей. Эти способности развиваются в результате практической деятельности с приобретением опыта. Опыт, в свою очередь, приобретается практическим путем, путем проб и ошибок или методами интенсивного освоения опыта, т.е. с помощью обучения.  Обучение менеджменту представляет собой анализ большого количества управленческих ситуаций, непосредственное участие в управленческих играх, стажировках в крупных фирмах и т.д.  Существует мнение, что термин "менеджмент" труден для понимания, т.к. он типично американский и не может быть буквально переведен на какой-либо другой язык.  Термин "менеджмент" применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять а в отношении непредпринимательских организаций.  Термин менеджмент обычно не употребляется для обозначения государственного или общественного управления. **Менеджер** (англ, manager - manage управлять) - наемный профессиональный управляющий, специалист по управлению.  Нельзя любого инженера или экономиста, занятого управлением считать менеджером. Менеджер - человек, имеющий специальную подготовку. Основные задачи менеджера: координация, руководство, управление, принятие решений. Менеджер начинает свою деятельность с изучения объекта, которым предстоит руководить и подбора команды. Слова "предприниматель" и "менеджер" не являются синонимами. Предприниматель берет на себя риск организации нового предприятия, в дальнейшем он может нанять менеджера для управления этим предприятием. На этой основе возникла теория **менеджеризма,** согласно которой контроль над производством перешел от частных собственников к наемным управляющим - менеджерам. | **2. Три концепции бизнеса.**  **Позитивная концепция.** Ее суть состоит в том, что **бизнес** понимается как общественно-полезная деят-ть людей, осуществляемая в порядке личной инициативы, целью кот. является прои-во товаров и услуг для других людей. Можно выделить следующие *составляющие* приведенного подхода:  бизнес трактуется как деятельность людей по обслуживанию друг друга, а также их совместная деятельность, нацеленная на благо общества. Он подчинен всеобщим интересам и, по сути, предстает как явление, непротиворечивое в своей основе. бизнес оказывается типичной чертой жизни людей, продуктом осознанного выбора людей, в системе бизнеса отсутствуют серьезные противоречия, нет никакой необходимости думать об ограниченности бизнеса по видам деятельности и в историческом времени  Бизнес:  - люди работают на благо общества  - непротиворечивое явление  - подчинен всеобщим интересам  - укрепление экономики  - типичная черта жизни людей  - нацелен на всеобщее благо  **Критическая концепция.** Эта концепция исходит из того, что **бизнес**– это деятельность людей, направленная исключительно на получение доходов или прибыли. В целом, суммируя различные оттенки критических оценок бизнеса и бизнесменов, можно выделить следующие составляющие критической концепции бизнеса:  бизнес нацелен на навязывание частью людей (бизнесменов) своих корыстных интересов остальным людям;  бизнес – это предельно противоречивое явление, способное породить и порождающее разнообразные конфликты в обществе;  бизнес – это нежелательный компонент жизни людей в целом, потенциальный рассадник криминогенных процессов;  бизнес – исторически-преходящее явление, которое в перспективе должно уступить место другим, непротиворечивым и бесконфликтным формам развития экономики.  **Прагматическая концепция**. Сущность прагматической концепции, состоит в том, что **бизнес** рассмат-ся как явление неизбежное в контексте развития общества, необходимое и самим бизнесменам, стремящимся удов-ть свои корыстные интересы, и другим членам общества, которые благодаря бизнесу получают возможность насыщать свои потребности в товарах и услугах.  ***элементы прагматической концепции бизнеса***:  бизнес – это необходимый и неизбежный компонент жизни людей в целом; он объединяет, с одной стороны, стремление отдельных граждан к реализации эгоистических интересов, с другой – стремление других людей к удовлетворению своих потребностей в товарах, работах, услугах;  бизнес – это противоречивое явление, однако любые противоречия между людьми, причастными к бизнесу, хотя и могут выступать причиной разнообразных конфликтов, в общем, служат источником развития экономики и не имеют безнадежно разрушительного характера;  бизнес - естественная конкуренция интересов ведёт к конфликту интересов, c другой стороны, в конечном итоге конфликт интересов не приводит к гибельным последствиям для человеческого общества, а напротив, способствует постоянному росту экономики и благосостояния людей;  бизнес – это развивающееся явление; его направления, виды, технологии и инструменты постоянно совершенствуются в соответствии с изменениями, происходящими в обществе. | 3. Классификация теории управления и роль человека в организации  Постулаты теорий:  *Классические -* Труд для большинства индивидов не прино­сит удовлетворения, это присущее для них ка­чество. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, са­мостоятельности, инициативы или самоконт­роля  *Человеческих отношений -* Индивиды стремятся быть полезными и зна­чимыми, они испытывают желание быть ин­тегрированными, признанными как инди­виды. Эти потребности являются более важны­ми, чем деньги, в побуждении и мотивиро­ванности к труду  *Человеческих ресурсов* - Труд для большинства индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самосто­ятельности, к творчеству, к ответственности, а также к личному самоконтролю на более высо­ком месте по иерархии, чем то, которое они те­перь занимают  Задачи руководителей организаций:  *Классические*- Главной задачей руководителя является стро­гий контроль и наблюдение за подчинен­ными. Он должен разложить задачи на лег­коусваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику  *Человеческих отношений* - Главная задача руководителя сделать так, что­бы каждый чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных о планах, а также учитывать их предложения по улучшению этих планов. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций  *Человеческих ресурсов* - Главной задачей руководителя является луч­шее использование человеческих ресурсов. Он должен создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально про­явить свои способности, способствовать пол­ному участию персонала в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятель­ность и самоконтроль у своих подчиненных Ожидаемые результаты:  *Классические* - Индивиды могут перенести свой труд при условии, если будет соответствую­щая заработная плата и если руководи­тель будет справедлив. Если задачи бу­дут в достаточной мере упрощены и если индивиды будут строго контроли­роваться, то они смогут соблюсти фик­сированные нормы производства  *Человеческих отношений –*  Факт обмена информацией с подчи­ненными и их участия в рутинных ре­шениях позволяет руководителю удов­летворить основные потребности по вза­имодействию индивидов и в чувстве их собственной значимости. Факт удовлет­ворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям, т.е. подчинен­ные охотнее общаются с руководством  *Человеческих ресурсов-* Факт расширения влияния, самостоя­тельности и самоконтроля у своих под­чиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производ­ства. Вследствие этого полученное удов­летворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее пол­но используют собственные человечес­кие ресурсы | 4. Менеджмент как процесс принятия решений в информационной среде  Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Именно решения, принимаемые руководителями любой организации, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность устойчивого развития, выживаемость в быстро изменяющемся мире.  **Принятие эффективных решений** — одно из наиболее важных условий эффективного существования и развития организации.  Менеджмент - процесс, воздействующий одной информационной среды на другую.  Профессиональной обязанностью каждого руководителя является принятие управленческого решения в соответствии с делегированным ему объемом полномочий.  Одно из основных достижений современной науки об управлении, и прежде всего школы научного управления, возглавлявшейся Тейлором, состоит в том что впервые управленческие функции планирования работы и анализа производственной ситуации были отделены от самой работы  А это означает, что процесс принятия управленческого решения впервые стал рассматриваться как самостоятельный управленческий акт.  Встречаются два определения теории принятия решений:  Расширенное;  Узкое.  В расширенном определении принятие решений отождествляется со всем процессом управления В узком определении принятие решений понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов Многие не соглашаются с узким определением, считая, что принятие решений не может ограничиваться лишь выбором наилучшего решения. В теорию принятия решений имеет смысл включать также и их исполнение, контроль и анализ результатов действий, последовавших за принятым решением.  Неотъемлемой частью теории принятия управленческих решений является и генерирование альтернативных вариантов решений.  Таким образом, можно сделать вывод о том, что все сложившиеся в середине XX в. управленческие науки в значительной степени переплетены, взаимосвязаны и их конкретное название определяет прежде всего тот аспект управленческого процесса, на который сделан основной акцент. Но везде одним из основных изучаемых управленческих процессов является выработка и принятие управленческого решения. | **5. Понятие миссии и целей организации.**  Миссия – это четкая формулировка предназнач-ия орг-ции, утверждение того, для чего и по какой причине она сущ-ет.  Как считает Ф. Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих факторов:  - История фирмы, в процессе кот. вырабатывались фил-я фирмы формир-ся ее профиль и стиль деят-ти, место на рынке и т.п.;  - Существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;  - Состояние среды обитания организации;  - Ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;  - Отличительные особенности, кот. обладает организация.  В расшифровке миссии д.б. отражены:  - Целевые ориентиры орг-ции, отражающие то, на решение каких задач нацелена деят-ть орг-ции, и то, к чему стремится орг-ция в своей деят-ти в долгосрочной перспективе;  - Сфера деят-ти орг-ции, отражающая то, какой продукт орг-ция предлагает покупателям, и то, на каком рынке орг-ция осущ-ет реализацию своего продукта;  - Философия организации, находящаяся проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;  - Возмож-ти и сп-бы осущ-ния деят-ти орг-ции, отражающие то, в чем сила орг-ции, в чем ее возмож-ти для выживания в долг-ой перспективе, каким сп-ом и с помощью какой технологии орг-ция выполняет свою работу.  Цели – это конкретное состояние отдельных хар-к орг-ции, достижение кот. яв-ся для нее желательным и на достижение кот. направлена ее дея-ть.  В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на долг-ные и крат-ые. В принципе в основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью произ-ного цикла, -долгосрочные. Однако на практике обычно крат-ными считаются цели, кот. достигаются в теч. 1-2 лет, и долг-ными – цели, достигаемые через 3-5 лет.  Для крат-ных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация. Иногда, если возникает необх-ть, между долг-ными и кратк-ными целями устан-ся еще и промежуточные цели, кот. наз-ся среднесрочными.  Требования к целям:  цели д. Б. достижимыми.. в целях д. б. заключен опред-ый вызов для сотрудников. Они не д. Б. слишком легкими для достижения. цели д. Б. гибкими.  Цели д. Б. конкретными, гибкими, опр. во времени и по колич.-кач. показателям. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **6. История развития науки управление персоналом, ее роль в развитии современного общества.**  Формирование науки об управлении пер-ом началось вместе с формированием теории упр-я как науки, что произошло более ста лет назад, в самом начале периода промышленной революции. Тогда упр-е орг-ей и упр-е ее пер-ом не различались. Теория и практика упр-я пер-ом являлись основой упр-я как науки. Вся история упр-я пер-ом как отрасли науки явилась основой формирования науки об управлении. История развития управления персонала, по мнению исследователей следует рассматривать с 1900 г., когда началась специализация в этой области человеческой деятельности.  *На рубеже 1900-х годов* функции по наему и учету рабочего времени стали передаваться в отдельные подразделения. *1912г* считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров  *В 20-х годах* подобные подразделения получили широкое распространение в США и странах Западной Европы. Работники этих подразделений занимались налаживанием отношений между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству и т.д.  *В 30 –е годы* работа отдела кадров была сориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом на предприятиях.  *В 30-40-х годах* принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов. Возникали новые профессии: агент по найму, управляющий по зарплате и пенсиям, специалист по технике безопасности, по обучению и трудовым отношениям и т.д.  *В 50-60-е годы* развитие новых отраслей, распространение электронно-вычислительной техники, привело к тому, что появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду. Работники допускаются к участию в прибылях.  *К началу 70-х годов* в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть кадров. Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, усилилась отчужденность персонала в производстве. Начался процесс демократизации управления.  *В середине 70 –х годов* широкий круг руководителей убедился, что управление персоналом является важнейшим фактором повышения эффективности предприятия, а его значение быстро возрастает.  В 70-80-е годы кадровые службы, наряду с оперативным, начинают заниматься перспективным, долговременным планированием трудовых ресурсов. Их участие в формировании стратегического управления предприятия становится ключевым.  *В период 90-х годов* внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала коллектива. | **7. Товарный маркетинг: задачи и инструментарий. Товарные стратегии.**  Маркетинг - это умение продавать там, где все есть. Товар - продукт, приготовленный не для собственного потребления, а для продажи. Это любое коммерческое предложение, за которое клиент готов заплатить запрошенную сумму.  Товар – это предмет или действие, обладающие полезными свойствами и предназначенные для продажи.  С точки зрения конечного применения товары можно классифицировать на три группы:  - товары потребительские (товары купленные конечными покупателями для себя)  - товары промышленные (производственно-технического назначения)  - услуги  Любая фирма проводит свою товарную политику, которая представляет собой комплекс базовых решений по выводу на рынок нового товара, сохранению старого, изменению ассортимента.  Причины устаревания товаров:  - технический прогресс  - изменение культуры потребителя  - совершенствование государственных стандартов  - конкуренция  К товарным стратегиям, определяющим развитие товара относят:  1. Вариация продукта – изменение его прежних свойств  2. Дифференцирование – изменение свойств с сохранением старых товаров на рынке  3. Диверсификация товаров – выпуск новой продукции не связанной с основным производством  Стратегия диверсификации распространена среди крупных компаний, так как маркетинг нескольких товаров на нескольких рынках снижает вероятность крупных провалов  Крупные компании уделяют большое внимание разработке новых товаров, от которых зависит будущее компании. В Японии в 70 – е годы цикл внедрения новых телевизоров составлял 3 года, в 90-е 4 – 5 месяцев.  Разработка новых идей по поводу товаров включает 4 уровня:  1замысел – кому и зачем нужен товар, какие потребности он удовлетворяет  2реальное исполнение – качество, марка  3упрощение – вероятное снижение цены, за счет уменьшения числа свойств  4подкрепление – оценка надежности товара, срока его службы  Разработка идеи является трудоемким и затратоемким процессом. Так в США из 100 разработанных идей, до лабораторных образцов доходит 10, в серию идет 3, а прибыль принесет - 1 | **8. Модель стратегического управления.**  Стратегическое управление - процесс разработки принятия и реализации стратегических решений.  Сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию.  Гл. цель стратегического управления - развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию.  Ф-ции стратегического управления:  - планирование стратегии  - организация выполнения стратегических планов  - координация действий по реализации стратегических задач  - мотивация по достижению стратегических результатов  - контроль за процессом выполнения стратегий  Этапы стратегического управления:  - анализ среды (внешний и внутренний)  - определение миссий и целей организации  - формирование и выбор стратегии (детализация стратегии)  - реализация стратегии (формирование системы)  - оценка и контроль выполнения стратегии  Принимая стратегические решения, менеджеры организации преследуют цели получения выгоды. Принимая страт. решение необходимо принять решение:  В каких направлениях, объемах, из каких источников будет осуществляться финансирование.  Кикой будет процесс организационной деятельности  Какое выбирать рыночное поведение. | **9.Философия управления персоналом в организации: ее сущность и принципы.**  Философия управления персоналом – философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей. В частности, философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения. Сущность философии управления персоналом организации заключается в том, что работники имеют возможность удовлетво­рить свои личные потребности, работая в организации. Иначе говоря, созданы условия для справедливых, равноправных, от­крытых, доверительных взаимоотношений в организации; каж­дый сотрудник может полностью использовать свои навыки: каждый работник имеет возможность играть активную роль в принятии важных производственных решений; работники пользуются адекватными и справедливыми компенсациями; созданы безопасные и здоровые условия груда. Такой ценой адми­нистрация завоевывает преданность персонала организации и затраты на создание таких условий непременно окупаются. В организациях, где администрация не заботится о повышение качества трудовой жизни, она не способна управлять своим пер­соналом. Философия управления персоналом заключается не только в том, чтобы удовлетворить потребности в укомплектовании персоналом организации, но также в наиболее полном удовлетворении потребностей работников. Это и является задачей системы управления персоналом организации в философском смысле. Философия управления персоналом организации является неотъемлемойчастью философии организации, ее основой. **Философия организации — это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации.** Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и как следствие - эффективное развитие организации. Нарушение философских постулатов организации ведет к развитию конфликтов администрацией и работниками, к снижению эффективности функционирования организации, ее имиджа и может привести к банкротству, так как персонал — это ее главное достояние. Философия организации оформляется в отдельный нормативный документ. Необходимость разработки такого документа объясняется тем, что отношения между персоналом должныстрого регламентироваться общими для всех принципами. Разрабатывается на основе: Конституции, Гражданского кодекса, Кодекса законов о труде, Декларации прав человека, Коллективного договора, религиозных писаний, устава, опыта лучших организаций. Необходимо учитывать: национальный состав,тип производства, вид собственности, уровень благосостояния. Разделы документа: цели и задачи организации, декларации прав работника, требования к поведению сотрудников, условия труда и рабочее место, оплата труда, социальные блага. | **10.** **Этапы развития теории и практики менеджмента**  Менеджмент – совокупность методов, принципов, средств эффективно управления производством и персоналом.  Теории:  1- с начала XX века – классическая. Тейлор: оптимальное приспособление человека к машине, чем больше разделение труда, тем больше производительность, тем больше заработок. Файоль: вся деятельность по управлению делится на 6 направлений(техническое, коммерческое, финансовое, защитное, бухгалтерское, административное). Главное – административное, основные принципы: единоначалие, справедливость, вознаграждение, мотивация – все это снижает текучесть, воспитывает корпоративный дух.  2 – Школа человеческих отношений – 30-60-е г.г. – Мейо: Хотторнский эксперимент, изучал различные факторы, влияющие на производительность труда. Поведение сотрудников зависит от характера, пола, возраста, национальных особенностей, психических и социальных условий.  3 – Школа человеческих ресурсов – до наших дней – Маслоу, Герцберг, МакГрегор: рациональное распределение человеческих ресурсов ведет к повышению эффективности. Герцберг – психолог-бихевиорист: поведение людей зависит от психологических условий. Большую роль играет мотивация, коммуникации, характер власти. Применяется им в ситуационном и в системном подходе к управлению.  Практика:  4 основных этапа:  1 – планирование и управление(формулирование целей, определение общих направлений, составление планов)  2 – организационный: постановка задач перед сотрудниками, высвобождение или привлечение, по мере надобности, сотрудников, привлечение дополнительных технических средств, т.е. на 2-ом этапе – создаются условия для исполнения намеченных планов.  3 – исполнение и мотивация при ежедневном руководстве  4 – общее руководство: сравнение достигнутых результатов с планом, анализ, если надо – корректировка, использование накопленного опыта для составления будущих планов.  Т.е. эти 4 этапа образуют замкнутый цикл.  Главное – не потерять общую цель и уметь исправлять ошибки. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **11. Природа процесса принятия управленческих решений.**  Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает управленческие решения или реализует их через других людей. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.  Принятие решений, так же как и обмен информацией, - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления , связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности и является её квинтэссенцией.  **решение** - это выбор альтернативы. Однако в управлении принятие решения — более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставки зачастую много выше. Частный выбор индивида сказывается, прежде всего, на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для  организации и других работников.  **Управленческое решение** — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и  направленный на достижение целей организации). Принятие решений является основой управления.  **Цель управленческого решения** — обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение  конечной цели.  Требования к упр. Решениям:  - иметь ясную цель  - быть обоснованными  - иметь адресата и сроки исполнения  - быть не противоречивыми  - быть правомерными  - конкретность, реальность, гибкость, признаваемость и совместимость  Осн. критерии:   1. цели (решение не в собств. инт., а в инт. фирмы) 2. последствия (отв. за всю фирму и работ-в) 3. разделение труда (мен. – принимает решение, исполнитель - реализует) 4. профессионализм (надо знать теории, принципы и т.п) | 12. Характеристика философии управления персоналом в организации на примере японской, американской и российской модели управления.  **Американская философия управления** **персоналом** построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников и четко ориентирована на прибыль компании, от величины которой зависит личный доход работника. Ей характерны: четкая постановка целей и задач, высокая оплата труда персонала, поощрение потребительских ценностей. Она отражает высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.  **Японская философия управления** **персоналом** основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма(воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены одной семьи(пожизненный наем сотрудников, неординарные формы общения с руководством, планирование служебной карьеры, фирменная одежда). Здесь преобладает теория человеческих отношений. Ей присущи: преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.  **Российская философия управления персоналом**  весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и размера организации. Крупные акционерные организации, созданные на базе государственных, сохраняют прежние традиции и характеризуются четкой дисциплиной, коллективизмом и хозяйственностью, предусматривают повышение уровня жизни работников и сохранение социальных благ и гарантий в новых условиях хозяйствования. | **13.Концепция управления персоналом. Основные понятия управленческой концепции**  Концепция упр.пер.- система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления пер., и орг-практических подходов к формированию мех-ма реал-ии в конкр. фирме. Концепция управления персоналом основана на представлении о месте человека в организации. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления пер­соналом и разработку технологии управления персоналом.  *Методология управления персоналом* предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формиро­вания поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.  *Система управления персоналом* предполагает формирование це­лей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснова­ния, выработки, принятия и реализации управленческих решений.  *Технология управления персоналом* включает: организацию най­ма, отбора, приема персонала; его деловую оценку, профориента­цию и адаптацию;обучение; управление деловой карьерой и слу-жебно-профессиональным продвижением; мотивацию и организа­цию труда; управление конфликтами и стрессами; обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала **и** др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководи­телей организации с профсоюзами и службами занятости, управ­ления безопасностью персонала.  Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.  Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьез­ные угрозы для каждой личности, проверяя устойчивость ее сущест­вования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой си­туации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реа­лизовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. | **14. Отличительные признаки стратегического и оперативного управления**  Стратегический менеджмент – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе.  Стратегический менеджмент (СМ) имеет ряд ***отличий*** *от оперативного* (ОМ):  - *миссия* организации в СМ - выживание организации в долгосрочной пер­спективе посредством установления динамического баланса с окружени­ем, в ОМ - производство товаров и услуг с целью получения прибыли;  - в СМ внимание концентрируется преимущественно на *проблемах внеш­него окружения,* на поиски новых возможностей в конкурентной борь­бе, на адаптации к изменениям в окружении, в ОМ - на проблемах, возникающих внутри предприятия, связанных с более эффективным использованием ресурсов:  - СМ *ориентирован на долгосрочную* перспективу, а ОМ - на кратко- и среднесрочную;  *- основными факторами построения системы управления* для СМ являются люди, система информационного обеспечения и рынок, для ОМ - орга­низационные структуры, техника и технология;  - при управлении персоналом СМ *рассматривает работников* как основу организации, источник благополучия, ОМ - как ресурсы организации, исполнителей работ;  *- эффективность* в СМ выражается в том, насколько своевременно и точно организации в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменятся в зависимости от изменения окружения, в ОМ - в макси­мизации прибыли, рациональном использовании производственного потенциала.  Стратегический менеджмент обычно рассматривается как ***совокупность*** *пяти взаимосвязанных процессов:* анализ среды (внешней и внутренней), определение миссии и целей, анализ и выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии. | **15. Родовые признаки бизнеса -** являются способы проявления деловых отношений, присущие любым формам сделок между субъектами бизнеса, то коренное в бизнесе, неотделимое от него, без чего рассматриваемое явление вообще не может быть корректно идентифицировано как бизнес. Соответственно, исторически особенными, ***видовыми признаками бизнеса*** являются способы проявления деловых отношений, присущие определенному историческому типу экономики. Поэтому в современной рыночной экономике можно встретить и родовые признаки бизнеса, и его видовые признаки, характерные лишь для данного типа экономики.  При всем многообразии бизнеса, к числу его родовых признаков, которые обязательно проявляются в процессе делового взаимодействия, независимо от характера исторических особенностей состояния и развития экономики, а также степени доминирования в ней той или иной формы деловых отношений, относятся следующие:  - обмен деятельностью между участниками сделок;  - противоречивый характер сделок; цели субъектов бизнеса различны, и, следовательно, задачи участников сделки, как правило, не совпадают, а чаще всего оказываются прямо  противоположными;  - стремление каждого участника сделки навязать другим свои интересы, когда другие отказываются принимать условия сделки, и тем самым добиться относительно лучших условий существования по сравнению с другими субъектами;  - стремление участников сделки реализовать свои интересы независимо от того, реализуются ли при этом интересы других участников сделки;  - инициативный характер деятельности участников сделки, выражающийся в способности проектировать собственную деловую деятельность, принимать ответственные решения и идти  на риск;  - способность, готовность участников сделки идти на персональный риск для успешного проведения сделки;  - способность, готовность и умение проводить различные приемы делового общения, с целью достижения наибольшей конкурентоспособности;  - способность предпринимать шаги в различных направлениях с целью обеспечения выгодной конкурентной позиции для последующего проведения избранных приемов делового общения;  - способность дифференцировать вероятные и действительные результаты сделок;  - способность определять приоритеты деятельности и подчинять им логику делового общения;  - способность к достижению компромисса; взаимовыгодные сделкиидеальное состояние деловых отношений, но в реальности же при сделке одна сторона всегда имеет преимущество по сравнению с другой. Бизнес – отношения между людьми в процессе их деятельности, когда каждый стремится к достижению своих целей. Эти отношения носят противоречивый характер, т.к. цели различных субъектов различны. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **16. Маркетинг ассортимента: задачи и инструментарий**  Политический ассортимент товара - одно из самых главных направлений деятельности маркетинга каждого предприятия.  Сущность планирования, формирование и управление ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель  своевременно предполагал определенную совокупность товаров, которая наиболее полно удовлетворяли требования  определенных категорий покупателей. Набор товаров, представляемых предпринимателем-изготовителем на рынке, назыв.  ассортиментом.  Номенклатура или товарный ассортимент - это вся совокупность изделий выпускаемых предприятием. Товарный ассортимент  характеризуется широтой (полным ассортиментом групп), глубиной (количеством позиций в каждой группе) и  сопоставимостью)  Системное формирование ассортимента:  1) определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции  2) оценка существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям  3) критическая оценка выпускаемых предприятием изделий с позиции покупателя  4) решение вопросов, какую продукцию следует добавить в ассортимент или исключить  5) рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствование существующих  6) разработка специфики новых или улучшенных продуктов в соответствии с требованиями покупателей  7) изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов  8) проведение испытаний продуктов  9) разработка специальных рекомендаций для производственных подразделений предприятия относительно качества, фасона  и т.п.  10) Оценка и пересмотр всего ассортимента  Управление ассортиментом предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности - научно-технической и  проектой, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимуляция спроса. | **17.** **Роль решений в процессе управления**  Принятие решений – важная часть управленческой деятельности, это осознанный выбор из множества вариантов(альтернатив) наиболее эффективных действий, способствующих достижению поставленных организацией целей. Это важно как для самой организации, так и для каждого из ее сотрудников. Процесс принятия решений лежит в основе:  - планирования(задачи, цели, решения по размещению ресурсов и рациональному их использованию, стратегия и т.д.),  - организационных решений(структура организации, качество продукции, новые технологии, вовлечение во все уровни управления)  - мотивации действий, которые ведут к заинтересованности персонала в конечном результате  - контроля за всеми действиями и решениями  Выделяют 2 вида решений: индивидуальные(требует наличия индивидуального умения принимать решение и брать риск на себя) и организационные(вовлекаются все уровни управления и создается среда для принятия решений).  Решения могут быть запрограммированные и незапрограммированные(по ситуации).  Существуют также решения основанные на компромиссах, интуитивные.  В любом случае, этапы решения:  Диагноз проблемы  Формулировка возможных критериев решения  Выявление альтернатив  Выбор решения  От качества решений зависит эффективность производства и удовлетворенность каждого сотрудника. | **18. Методы и принципы науки управления персоналом, их взаимосвязь**  Механизм представляет собой систему органов управления, средств и методов направленных на удовлетворение потребностей предприятия в рабочей силе. Цели управления достигаются путем реализации определения принципов и методов.  Принципы - устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления. Методы - способы реализации принципов.  Принципы, положенные в основу эффективного управления персоналом, достаточно многообразны и носят многоуровневый характер: общие (научность, плановость, системность, непрерывность, экономичность, ответственность, заинтересованность,  сочетание отраслевого и территориального подхода в управлении) частные (индивидуальная работа с кадрами, демонстративная работа с кадрами, информативность в кадровой работе)  - специальные  - отдельные  Методы управления являются инструментом взаимодействия субъекта на объект и одновременного их взаимодействия. 3 вида методов управления:  1) командный - назначенная зарплата, управление сверху, подавление инициативы, приказы, указы, законы, планы  2) экономический - механизмы: договорная зарплата, договорной % прибыли, отношения субъекта договорные, товарно-денежные, выполнение договорных обязательств  3) социально-психологические - отношения субъекта и объекта договорные без материальной базы, не требующие материальных затрат выступление руководителя перед людьми, убеждение, не использованные стимулы, опирание на материальные потребности людей. Управление персоналом должно основываться на принципах системного подхода и програмно-целевого управления. | **19. Система управления персоналом и ее подсистемы.**  *Система упр-я персоналом организации* – система, в кот. реализуется функции упр-я персоналом. Она включ. подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.  *Подсистема линейного руководства* осущ-т управление организацией в целом, управление отдельными фун-ми и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его зам. руководители фун-ных и произ-ых подразделений и т.д  *Функциональные подсистемы* объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем являются отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты, другие служащие  Подсистемы:   * план-е и маркетинг пер. * найм и учёт * труд. отношения * условия труда * развитие персонала * мотивация и стимулирование * социальное развитие * развитие оргструктуры управления * правое обеспечение * инф. обеспеч | **20. Лидирующие стратегические изменения** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **21. Классическая школа управления. (1911 г.)**  В рамках этой школы уделялось внимание рациональному поведению человека. При этом человеку отводилась роль механизма в среде производства. Основателем классической школы счит-ся амер-ий инженер и менеджер Фредерик У. Тейлор. В своей главной книге «Научная организация труда» (1911 г.) он сфор-ал постулаты, кот. получили название «тейлоризм». Труд он понимал в значительной степени антропологически-натуралистически и отождествлял его с проявлением нервно-физиологических структур мозга или деятельности мышц. Он сводил труд лишь к физиологическим затратам, измерял напряжение, скорость реакций, рассчитывал законы нагрузки человеческого организма. Используя наблюдения, замеры, анализ, он попытался устранить лишние, непродуктивные движения. Кроме того, он обращал внимание на введение целесообразных режимов смены труда и отдыха. До последнего времени в нашей стране подход Тейлора критиковался. Немецкий социолог Макс Вебер в своих работах указывал, что жесткий порядок, подкрепляемый соответствующими правилами, является наиболее эффективным методом работы.  Развитие идей Ф.У.Тейлора было продолжено Анри Файолем. Сферу деятельности администрации он представлял в виде 6 направлений: 1) Техническая деятельность; 2) коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен); 3) Финансовая деят-ть (поиски капитала и его исполь-е); 4) защитная деят-сть; 5) бух-ая деятельность; 6) администрирование (воздействие на личный состав). Основной функцией упр-ия он считал администрирование. Им были сформулированы принципы управ-я: Разделение труда; полномочия и ответ-ть; дисциплина; единоначалие; единство направлений (одна цель); подчиненность личных интересов общим; вознаграждение; скалярная цепь (ряд лиц, стоящих на руководящих должностях); порядок; справедливость; стабильность рабочего места для персонала (снижение текучести); инициатива; корпоративный дух (персонал и руководство фирмы). Кроме того, А. Файоль попытался исследовать организационную структуру управления и дал рекомендации по улучшению линейной структуры (руководящий субъект должен курировать корреспонденцию двух субъектов). По мере развития новой техники наблюдается достижение большей гибкости производства. Планирование и подготовка производства осуществляется самим коллективом. В данном случае мотивация и квалификация становятся основной, центральной проблемой управления персоналом. | **22. Бизнес как системное явление.**  Бизнес проявляется в жизни общества как система. Система – это совокупность органически взаимосвязанных между собой элементов (процессов, отношений, видов деятельности).  Бизнес как системное явлениеобладает собственными составляющими:  1. Внутренние импульсы развития (конкуренция и взаимный учет интересов).  2. Система обеспечения и воспроизведения (прямые связи субъектов деловых отношений).  3. Запускается механизм мультипликатора в общественном производстве.  4. Инфраструктура (биржи, банки, информационные системы, консалтинговые и аудиторские компании, учебные заведения и др.).  5. Система управления (менеджмент).  6. Система регулирования внешней среды (маркетинг). 7. Система оценки деятельности (деньги). | **23.** **Фокусированное лидерство по издержкам**  В погоне за низкими издержками следует соблюдать меру и не подвергнуться риску создать такой дешевый продукт, который вызовет недоверие покупателя, т.е. снижая издержки, надо продолжать делать конкурентоспособные товары.  С наиболее меньшими рисками связано фокусированное лидерство по издержкам. В данном случае, снижение издержек по всей цепочке происходит на ограниченном наборе товаров, удовлетворяющих специальные требования покупателя, следовательно, устраняются издержки, связанные с большим количеством модификаций товара, т.е. используется узкая рыночная ниша, повышается уровень обслуживания, минимизируется количество конкурентов, т.к. товар рассчитан на определенного потребителя, изготовление товара – по специальному проектированию; снижению издержек способствует весь производственный процесс: отсутствие дополнительных затрат, снижение операционных издержек, накопление опыта в производстве определенного продукта, срабатывает экономика масштаба. | **24.** **Принципы формирования кадровой политики организации**  Кадровая политика организации – это совокупность принципов, методов, форм, направленных на создание высококвалифицированного и сплоченного коллектива, способного соответствовать стратегии организации. На их выработку влияют и внешняя среда, информированность и межличностные отношения и особенности восприятия внешней среды. На основе изучения всех обстоятельств создан примерный перечень принципов, которых следует придерживаться для успеха организации:  - достижение единых целей индивидуума и организации на основе компромисса между администрацией и работниками  - при отборе и расстановке кадров учитывать соответствие задания и возможностей работника, его профессионализм, отбор кандидатов на конкурсной основе, наличие практики  - при подготовке резерва для выдвижения на руководящие должности использовать конкурсность отбора, ротацию(планомерную смену должностей по вертикали и горизонтали), стажировку на руководящие должности, регулярную оценку качества(аттестацию, собеседование)  - для развития персонала – повышение квалификации, следует давать возможность саморазвития и самовыражения.  - в целях мотивации персонала использовать эффективную оплату труда, соответствующую объему и сложности работ, равномерное сочетание стимулов и санкций, использование социальных и психологических мотиваторов для повышения производительности труда. | **25. Поведенческая школа управления.**  По мере развития новой техники наблюдается достижение большей гибкости производства. Планир-ние и подготовка произ-ва осущ-ся самим коллективом. В данном случае мотивация и квалификация становятся основной, центральной проблемой упр-ия перс-ом. Результат в значительной степени зависит от воли раб-ов и их возможностей (квалификации). Управлять умственной деятельностью сложнее, чем физической.  *Школа человеческих отношений, поведенческая школа (30-60-е гг.*) Начало этому направлению положил амер-ий социолог и психолог Элтон Мейо, которого считают одним из основоположников индустриальной социологии и социологии труда. Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, з/п, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение произв-ти труда на промыш-ом предприятии, Мэйо пришел к открытию роли человеческого и группового фактора. Политика чел-их отношений должна включать ряд мероприятий, ведущих к удовлетворению текущих нужд работников. Сюда относятся мероприятия по улучшению условий труда, условий отдыха и проведения свободного времени. Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и други­ми психологами, помогли понять причины этого явления. *Мотивами по­ступков людей, по Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, а различные* ***потребности,*** которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег. Основываясь на этих выводах, исследо­ватели полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали *исполь­зовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия начальников, консультации с работниками и предо­ставление им более широких возможностей взаимного общения на работе.*  Среди наиболее крупных фигур более позднего периода поведенческого на­правления (с 1950 г. по настоящее время) такие ученые, как К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Гердцберг. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организациях, изменения содержания работы и качества трудовой жизни. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику и осознании собственных возможностей на основе применения кон­цепций поведенческих наук к построению и управлению организация­ми. Основной целью школы было повышение эффективности организа­ции за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. ***Главный постулат*** состоял в том, что правильное применение науки о поведе­нии всегда будет способствовать повышению эффективности и работ­ника, и организации. Однако в некоторых ситуациях данный подход оказывался несостоятельным. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 26. Пять сил, определяющие конкуренцию в бизнесе (Майкла Портера)   1. Отраслевая конкуренция – определяется наличием некоторого числа фирм в отрасли, продвигающих однотипный товар и соответственно конкурирующие между собой 2. Угроза появления новых конкурентов. Новыми потенциальными конкурентами могут быть:   а) крупные компании, для которых входные барьеры в отрасль не представляют сильного препятствия  б) фирмы, для которых вхождение в отрасль является логическим продолжением стратегии  в) клиенты или поставщики, которые могут сами придти на рынок   1. Угроза появления товаров заменителей. Соответственно если кто – либо предложит на рынке другой товар, обладающих такими же качествами, что и существующий, но по более низкой цене, это может составить серьезную конкуренцию для уже работающих компаний 2. Угроза со стороны покупателей. В данном случае имеется ввиду то, что покупатели могут отстаивать свои интересы в приобретении товаров, покупая их или не покупая, а поскольку рентабельность любого предприятия зависит от покупателей, то это угроза является весьма существенной. Наиболее сильной эта угроза будет проявляться в тех случаях, когда, во-первых, на рынке представлена существуют аналоги продукции и во-вторых, когда переход от одних товаров к другим не повлечет за собой больших издержек. 3. Угроза со стороны поставщиков. Эта угроза во многом аналогична угрозе со стороны покупателей. | **27. Субъекты бизнеса**  С позиций формальной логики, ***субъект бизнеса –*** это активная сторона любой сделки, носитель совокупности прав и ответственности, возникающих в ходе подготовки и реализации сделки. Сам термин «субъект бизнеса», равно как и его английский эквивалент – «бизнесмен» («*businessman*») не имеют однозначного определения в принятых в России нормативно-правовых документах, поэтому в дальнейшем, используя названное понятие, мы будем руководствоваться следующим:  - субъектами бизнеса выступают отдельные люди (их обычно определяют в качестве физических лиц), фирмы, в том числе учреждения, организации, предприятия, партнерства, фонды, товарищества, общества (их обычно определяют в качестве юридических лиц), а также иные субъекты, не являющиеся ни физическими лицами, ни юридическими лицами в соответствии с национальным законодательством той или иной страны (в России к таковым относятся собственно Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования);  - субъекты бизнеса, руководствуясь деловыми интересами, могут заниматься любым типом и любым видом деловой деятельности, не запрещенными действующим законодательством;  деятельность субъектов бизнеса является экстерриториальной, это означает, что никакие различия в национальном законодательстве различных стран не могут отменить способности субъектов бизнеса вступать в деловые отношения между собой по всему свету;  - «субъекты бизнеса» - это категория, характерная для любой исторической формы существования человеческого общества; в каждой из таких форм родовые признаки бизнеса выступают на поверхности явлений с учетом особенностей, присущих именно данной форме, каковой, к примеру, является рыночная экономика.  Пока для характеристики субъектов бизнеса, которые не являются физическими лицами, мы можем применять уже известный термин «институциональные субъекты бизнеса», а для характеристики их деловых интересов – термин «институциональные деловые интересы». Обратимся к понятиям типов и видов субъектов бизнеса, типов и видов их деловой деятельности. Под типом субъекта бизнеса здесь и далее понимается функциональная принадлежность данного субъекта бизнеса, функциональная специализация его действий. Разграничение субъектов бизнеса по признаку их функциональной специализации обусловливает следующую классификацию субъектов бизнеса:  • ***предприниматели***, осуществляющие инициативную деятельность на свой риск и под свою исключительную экономическую и юридическую ответственность, в том числе коллективы предпринимателей и предпринимательские ассоциации*;*  • индивидуальные и коллективные ***потребители*** продукции (работ, услуг), предлагаемой предпринимателями, в том числе союзы и ассоциации потребителей;  • ***работники****,* осуществляющие трудовую деятельность ***по найму*** на контрактной или иной основе, а также их профессиональныесоюзы;  • ***органы государственной и муниципальной власти и управления*** в тех случаях, когда они выступаютнепосредственными участниками сделок (предоставлениеправительственных заказов предпринимателям, определениецен, состава и объемов льгот при выполнении специальныхработ и др.); ***государственные служащие***;  • ***международные и национальные общественные организации***, обладающие директивными полномочиями, и ***их сотрудники*** | **28. Значение, сущность и функции управленческих решений**  Правильно принятое решение – залог эффективности работы организации. Поэтому подход к выбору решения должен быть тщательным, все шаги руководства должны предприниматься с учетом того, к каким последствиям они приведут. Поэтому сущность решения заключается в следующем:  - диагноз проблемы  - формулировка ограничений критериев для принятия решений  - выявление альтернатив  - оценка альтернатив  - окончательный выбор  - установление обратной связи: оценка последствий решения и сопоставление результатов с предполагаемыми.  Наиболее значимые функции управленческих решений:  - планирование (т.е. определение цели, выработка стратегии, их достижение)  - организационная деятельность(определение структуры организации, координация работы всех блоков, вовлечение персонала в достижение результата)  - мотивация (что сделать, чтобы заинтересовать в повышении производительности труда)  - контроль (как измерить результат работы и как ее оценить)  Если цели не достигнуты – нужно вносить коррективы.  С помощью контроля определяется уровень риска, а на основе информационных данных проводится анализ внутренней и внешней среды. | **29. Сущность, состав и содержание линейного и функционального методов управления**  Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных подразделений, разделение между ними прав и полномочий, интеграция этих подразделений в единое целое. Система включает в себя подсистемы: ЭЛЕМЕНТАРНУЮ, ЛИНЕЙНУЮ, ФУНКИОНАЛЬНУЮ, МАТРИЧНУЮ.  Линейная – характеризуется автономностью в работе и вертикальными связями по принципу: руководство-подчиненные. Широко используется в нижних производственных звеньях или в мелком предпринимательстве. +: простота организационных форм и четкость взаимоотношений; -: длинная цепь воздействия от руководителя до конечного исполнителя, большая степень бюрократизации отдельных звеньев управления. Отличительная особенность линейной подсистемы – воздействие на ограниченный круг подчиненных, информация курсирует между руководителем и подчиненным.  Функциональная – объединяет близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом: подсистема планирования и маркетинга персонала, подсистема найма и учета персонала, подсистема условий труда и трудовых отношений, подсистема развития персонала, подсистема мотивации персонала, подсистема социального развития, подсистема правового обеспечения, подсистема информационного обеспечения. Руководство осуществляется: руководителями подразделений, их замами, специалистами и другими службами. +: высокий уровень профессиональной деятельности, отсутствие дублеров; -: функциональные цели – в ущерб общим. В чистом виде мало применима. | **30. Кадровая политика: ее формирование и виды**  Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор принципов, которые реализовываются кадровой службой предприятия. Целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива.  Главный объект кадровой политики - персонал организации. Кадры - это главный и решающий фактор производства. От квалифицированных работников, их проф. подготовки, деловых качеств зависит эффективность производства. Задачи кадровой политики: увольнять или сохранять работников;  подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет подготовку;  набирать со стороны или переучивать работников;  набирать дополнительных рабочих или обойтись имеющейся численностью;  При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия (требования производства, ситуации на рынке, спрос на рабочую силу). кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегическим развитием предприятия  - кадровая политика должна обеспечивать индивидуальный подход к своим работникам  - быть экономически обоснованной (реальные финансовые возможности) Кадровая политика формирует:  - требования к рабочей силе отношение к стабильности коллектива отношение к характеру подготовки новых работников  - отношение к внутрифирменному движению кадров  Кадровая политика имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.  Виды:   1. пассивная (нет программы, режим экстренного реагирования и ликвид. посл-й) 2. реактивная (контроль за симптомами негат. ситуац, + экстр. помощь) 3. превентивная (прогнозы развит. сит., диагностика, краткоср. программы разв. кадр службы) 4. активная (диагностика, прогноз, средства, целевые антикриз. программы) 5. рациональная (есть всё + долглср планирование) 6. авантюристический (есть всё но не качественное, бол. риск) 7. открытая (прозрачна для всех соискателей) 8. закрытая (замещ. только из внутр. ист.) |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **31. Системный подход и его сущность.**  *Системный подход* – это методология исс-ния любых объектов посредством представления их *в качестве систем* и анализа этих систем. Глав-й инструмент сист-го анализа – модель изучаемой системы. Этот подход позволяет устранить недостаток подходов различных школ управления, который заключается в том, что они сосредоточивают внимание на каком-то одном важном элементе. Системный подход означает анализ не в отдельности, а в системе, т.е. в опред-ой связи элементов этой системы. *Система* – это совок-сть элементов, находящихся во взаимодействии. Сущ-ют открытые и закрытые системы. *Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. *Открытая система* хар-ся взаимодействием с внеш. средой. Такая система не яв-ся сомообеспечивающейся, она зависит от энергии, инф-ции, материалов, кот. поступают извне. Открытая система должна иметь способность приспосаб-ся к изменениям во внеш. среде, чт. продолжать свое функционирование. Крупные составляющие сложных систем сами яв-ся системами и называются *подсистемами.*  *Системный анализ включает*: ан-з и описание принципов построения и работы системы в целом; ан-з особенностей всех компонентов системы, их взаимозависимостей и внут-го строения; установление сходства и различия изучаемой системы и других систем; перенос по определенным правилам свойств модели на свойства изучаемой системы. | **32. Базовые конкурентные стратегии**  Конкурентные преимущества - это те характеристики и свойства товара или марки, кот. обеспечивают  предприятию определенные превосходства над своими конкурентами.  Конкурентные преимущества реализовываются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляет  основу конкурентной стратегии предприятия.  Существует несколько направлений достижения конкурентных преимуществ или деловых стратегий, но  наиболее общими являются:  Все стратегии классифицируются:   1. по сути конкурентоспособности (цена, уникальность товара) 2. по широте охвата рынка (широкий сегмент рынка или узкий)   Виды стратегий:   1. лидерство по издержкам – создание продукта направленного на широкий сегмент рынка и обеспечивающий лидерство по издержкам. Компания конкурирует за счет низкой себестоимости. Данную стратегию можно применять, когда компания производит относительно стандартный продукт, все свойства продукта одобряются и принимаются заказчиками и продается за минимальную конкурентную цену. Для того, чтобы внедрить данную стратегию необходимо необходимо постоянно прилагать усилия, чтобы снижать себестоимость.   Условия:   * + построение эффективных масштабов производства   + постоянный мониторинг себестоимости   + упрощение всех процессов   + минимизация стоимости продаж, разработки и услуг   + применение современных средств производства  1. фокусированное лидерство по издержкам   Требования для данной стратегии аналогичны требованиям для стратегии лидерства по издержкам, но данная стратегия ориентирована на узкий сегмент рынка.   1. дифференциация – создание продукта, который обладает уникальными характеристиками и свойствами и относится к классу Premium: очень высокий уровень обслуживания заказчика, высокое качество, обладает престижностью и эксклюзивностью, в нем учтены все последние разработки и технологии. Для этого необходимо:  * разработка новых систем и процессов * обращение внимание на качество * постоянные исследования и разработки * уделяется большое внимание производству, продукт изготовляется не быстро и дешево, а качественно и дорого  1. фокусированная дифференциация – продукт делается качественный, высокотехнологичный, класса Premium под узкий сегмент рынка.   Вместе с тем основой деловой стратегии могут быть и такие характеристики бизнеса, как инновации или глобализация. Выбор конкретной стратегии конкуренции осуществляется с учетом ряда факторов: сильные и слабые стороны предприятия и его основные конкуренты  - ключевые факторы успеха для выбора рынка товаров стратегический потенциал предприятия и возможное расширение ресурсов. | **33. Сущность и содержание концепции кадрового планирования**  Кадровое планирование – целенаправленная научно-обоснованная деятельность организации, имеющая цель: предоставление рабочих мест в нужное время и в нужном количестве и в соответствии с требуемой работодателем квалификацией. Кадровое планирование – строится на анализе внешней среды и анализе развития организации и осуществлении как в интересах организации, так и в интересах работников деятельности. Оно должно мотивировать рост производительности труда и удовлетворенности работой, создать условия для развития способностей работников и гарантировать стабильный заработок. Кадровое планирование отвечает на следующие вопросы:  - сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы  - как привлечь нужный персонал и сократить излишний  - как лучше использовать способности работника  - как подрежать соответствие знаний сотрудников и требований организации  Кадровое планирование имеет много измерений:  Временные(долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные); стратегические(создание кадровой политики, возможностей продвижения сотрудников на вышестоящие должности, обеспечение кадрами новых работ); тактические(детальная разработка кадровых мероприятий, осуществляется средним звеном руководителей – отдела кадров, отдела труда и зарплаты и т.д.); оперативные- сроком до 1 года(на основе информации, еще более детализированные стратегические планы).  Все виды планов могут корректироваться, в этом их гибкость. Все виды кадрового планирования должны быть скоординированы друг с другом и основаны на информации о работе на местах и общеэкономической информации. | **34. Особенности потребительского бизнеса**  Основу потребительского бизнеса составляет ***частная собственность на объекты потребления***. ***Пассивная сторона сделки.***  Потребительский бизнес не является профессией и осуществляется всеми гражданами – в противоположность предпринимательскому бизнесу, – поэтому он основан на всеобщем включении людей в деловые отношения.  Потребительский бизнес отражает заинтересованность людей в ***конечных результатах производства***. Это деятельность, непосредственно направленная на поиск наилучших условий достижения результатов.  Потребительский бизнес является одновременно и ***уравновешивающей силой,*** и ***стимулятором*** по отношению к предпринимательскому бизнесу, заставляя предпринимателей не только считаться с запросами потребителей (а, кроме того, и с их причудами), но и воспринимать потребителей в качестве естественных партнеров по сделкам.  Участниками потребительского бизнеса выступают и сами предприниматели – в качестве потребителей продукции других предпринимателей. Это является важным фактором, балансирующим предпринимательские аппетиты каждого из субъектов бизнеса. | **35. Параметры и факторы обеспечения качества и эффективности управленческих решений.**  **Качество управленческого решения** — это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его.  Факторы, определяющие эффективность и качество управленческих решений, могут классифицироваться по различным признакам.  Как внутренние факторы (связанные с управляющей системой) и внешние факторы (влияние окружающей среды):  1. законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией управленческих решений;  2. четкая формулировка цели - для чего принимаются управленческие решения;  3. объем и ценность располагаемой информацией - для успешного принятия управленческих решений главным является не  объем информации, а ценность определяющаяся уровнем опыта, профессиональных кадров;  4. время разработки управленческих решений - как правило, решения всегда принимаются в условиях;  5. организационное структурное управление;  6. формы и методы осуществления управленческой деятельности;  7. методы разработки и реализации управленческих решений;  8. субъективность оценки варианта выбора решений;  9. состояние внутренней среды организации (психологический климат);  10. система экспертных оценок уровня качества и эффективности управленческих решений. Управленческие решения должны опираться на объективные законы и закономерности общественного развития. С другой стороны, управленческие решения зависят от множетсва субъективных факторов -логика разрабатываемых решений, качества оценки ситуации, уровневойкультуры управления.  Факторы:   1. Личностные характеристики 2. Внешняя среда:    1. риск    2. определённость    3. неопределённгость 3. Инф. ограничения 4. Поведенческие решения 5. Взаимосв. решений |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **36.** **Кадровое планирование в рамках системы управления.**  ***Сущность кадрового планирования*** заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями и требованиями производства. Рабо­чие места, с точки зрения производительности и мотивации, должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способ­ности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.  Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в ***оперативном плане работы с персоналом.*** В оперативном плане находят отражение:  - *кадровые стратегии* (разработка основ кадровой политики, создание воз­можностей должностного и профессионального продвижения работников, обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифициро­ванных работ и адаптации их к изменяющимся условиям производства):  *- кадровые цели* (определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии);  *- кадровые задачи* (обеспечение фирмы в нужное время, в нужном коли­честве и с соответствующей квалификацией персоналом, который не­обходим для достижения целей);  *- кадровые мероприятия* (разработка плана кадровых мероприятий для ре­ализации конкретных целей организации и каждого работника, опреде­ление затрат на реализацию плана кадровых мероприятий).  **В оперативном плане содержатся:**  *- планирование привлечения персонала* (мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников);  *- планирование трудовой адаптации* (первичной, то есть приспособления молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности, и вторичной - приспособления работников, имеющих опыт);  *- планирование высвобождения или сокращения персонала* (избыток рабочей силы возникает вследствие рационализации производства и управления);  *- планирование использования персонала* (наряду с учетом квалификацион­ных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека);  *- планирование обучения персонала* (обучение на рабочем месте и вне рабочего места);  - *планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения* (начи­ная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением, необходимо организовывать планомерное горизонтальное в вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест);  - *планирование расходов на персонал.* | **37. Модели менеджмента (японская, американская).**  *Японская модель* формировалась под влиянием двух факторов: 1) Творческое освоение зарубежного опыта в области организации и упр-ия; 2) Последовательное сохранение национальных традиций.  Для Японии характерна приверженность к коллективным формам орг-ции труда. Коллективный характер труда требует от менеджеров умения ладить с людьми. Высоко ценится также жизненный опыт, большое внимание уделяется духовному развитию личности.  *Американская модель* утрачивает лидирующее положение в мире, а в последнее время начинает приобретать отдельные черты японской модели. Во многом особенности этой модели обусловлены национальными особенностями американцев: способностью бороться до конца, утверждать свое превосходство. Они подчеркивают свою исключительность, стремятся добиваться быстрого и большого успеха. Большое внимание уделяют своему делу. Для них характерна борьба за лидерство. | **38. Типология управленческих решений**  В зависимости от трудности решаемой проблемы для снижения риска ошибки использую 4 уровня принятия решений; каждому соответствует свой тип решения:  - РУТИННЫЙ ТИП: не требует творческого подхода, т.к. по типичным, часто повторяющимся ситуациям, на практике уже выработана программа поведения. Такие однотипные ситуации характерны для малых предприятий.  - СЕЛЕКТИВНЫЙ ТИП: требует ключевых навыков(установление целей, анализ информации), инициативы(в пределах дозволенного). Результативность решения зависит от способности менеджера выбрать самое экономичное и эффективное среди альтернативных возможностей(кадры, ресурсы, качество и т.д.).  - АДАПТАЦИОННЫЙ ТИП: менеджер вырабатывает совершенно новое творческое решение(новую рекламу, новые пути сбыта и реализации продукции и т.д.).  - ИННВАЦИОННЫЙ ТИП: предполагает творческое управление, стратегическое планирование, системное развитие(например, при создании новой технологии, новой отрасли науки).  Кроме того, если организация попадает в кризисную ситуацию, проводится решение об анализе рисков.  Все типы решения могут быть: индивидуальные(осуществляемые руководителем без взаимодействия с другими членами организации) и коллегиальные(с привлечение других членов организации).  ПУР – это результат анализа, прогнозирования и выбора альтернативы. | **39. Кадровый контроль и кадровый контроллинг: их задачи и взаимосвязь с кадровым планированием**  Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль очень важен для успешного функционирования организации. Основные этапы контроля:  - выработка стандартов и критериев;  - сопоставление с ними реальных результатов;  - принятие необходимых коррективных действий.  На фирме есть определенная система управления ,согласно которой принимаются решения, реализовывается продукция, а в результате достигаются или не достигаются цели - контроллинг - организация работы этой системы.  В функции контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. Цели кадрового контроллинга заключаются в:  1. поддержании кадрового планирования;  2. обеспечении гарантий надежности качественной информации о персонале;  3. координация системы управления персоналом;  4. повышение гибкости в управлении персоналом.  Задача кадрового контроллинга заключается в создании кадровой и информационной ситемы. | **40. Особенности предпринимательского бизнеса**  ***Активная сторона сделки***  ***Во-первых***, предпринимательская деятельность может осуществляться лишь лицами, зарегистрированными в качестве предпринимателей, - следовательно, предпринимательская деятельность является разновидностью ***профессиональной деятельности*** людей. ***Во-вторых***, предпринимательская деятельность может быть осуществлена в результате пользования имуществом. В Гражданском кодексе России (ГК России) не подчеркнуто, что использование (присвоение) имущества выступает как обязательное условие осуществление предпринимательского бизнеса. Между тем, это условие является решающим. Основу предпринимательского бизнеса составляет ***частная собственность на средства производства***. Ее порождением являются идругие современные формы негосударственной собственности –групповая, ассоциированная, кооперативная, акционерная, долевая.  Под ***средствами производства*** понимаются предметы труда, на которые направлена созидательная деятельность людей в процессе производства товаров, оказания услуг и выполнения работ, и средства труда, которые используются людьми в процессе целенаправленного воздействия на предметы труда. К ***предметам труда*** относятся сырье, полуфабрикаты, комплектующие изделия, запасные части, к ***средствам труда*** – инструменты, оборудование, транспортные средства, линииэлектропередач, нефте- и газопроводы, сооружения, здания. Собственник объектов бизнеса может самостоятельно осуществлять функции владения, пользования и распоряжения средствами производства, но он вправе также передавать данные объекты в ***хозяйственное ведение***, либо в ***оперативное управление*** другим субъектам бизнеса.. Собственник объектов бизнеса вправе заключить ***договор доверительного управления*** данными объектами. Согласно такомудоговору, одна сторона сделки (учредитель управления) передает другойее стороне средства производства в доверительное управление наопределенный срок, а, соответственно, другая сторона (доверительный управляющий) обязуется осуществлять управление данным имуществом в интересах учредителя управления или указанного им лица. Аналогом такого договора в англоязычных странах с рыночной экономикой является ***договор траста*** (от английского слова «*trust*»: буквально –  «доверие»). Собственник объектов бизнеса вправе заключить ***договор безвозмездного пользования***, согласно которому он может передатьдругой стороне сделки в безвозмездное временное пользование средствапроизводства. И, наконец, собственник объектов бизнеса вправезаключить ***договор коммерческой концессии***, согласно которому он может предоставить другой стороне право использования в своей деловой деятельности так называемый комплекс исключительных прав, в состав которого входят право на фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания и другие. Аналогом такого договора за рубежом является ***договор франчайзинга***. ***В-третьих***, целью пред-льской деятельности определяется систематическое получение прибыли. Получение прибыли, являющейся разновидностью дохода, действительно, является целью субъектов бизнеса, профессионально занимающихся предпр-ом. Однако, важно подчеркнуть, что это не единственная цель их деловой деятельности. Многообразие деловых интересов субъектов предпринимательского бизнеса обусловливают и многообразие целевых установок, которые применяются ими в процессе деловой деятельности. ***Деловые интересы*** предпринимателей реализуется через производство и продажу продукции, оказание услуг, выполнение работ и включают известные нам эгоистические и общественные интересы. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **41. Причины перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту**  Стратегическое планирование возникло в 60-е гг.  В условиях стратегического планирования стратегические альтернативы были основным объектом внимания топ-менеджмента.  В их задачу входило динамическое управление ресурсами. В этот период стал формироваться стратегический маркетинг,  который позволил в середине 80-х гг. перейти к стратегическому менеджменту, содержанием которого является управление  достижением устойчивых конкурентных преимуществ.  Стратегический маркетинг формируя покупателя продукции фирмы создает условия для управления достижением устойчивых  конкурентных преимуществ | **42. Служба персонала. Ее цели, задачи и взаимосвязь с другими организационными службами.**  Службой управления персоналом осуществляются основные виды деятельности:  подбор и сохранение требований организации персонала;  его профессиональное обучение и развитие;  оценка деятельности персонала с точки зрения его полезности для организации;  корректное поведение персонала и организация его материального поощрения.  Реализовывая основные задачи по управлению человеческими ресурсами, служба персонала выполняет ряд функций:  1.планирование трудовых ресурсов;  2. создание резерва персонала:  3. отбор персонала из групп резерва;  4. оформление трудовых контрактов, ведение личных дел, заполнение трудовых книжек, оформление приказов и т.п.;  5. оценка трудовой деятельности;  6. перемещение персонала;  7. профориентация и адаптация;  8. определение заработной платы и льгот;  9. организация обучения персонала;  10. подготовка руководственпых кадров, управление продвижением по службе;  11. управление дисциплиной;  12. планирование карьеры.  Одним из важных факторов влияющих на уровень производительности труда, а следовательно и на эффективность производства, являются кадры (персонал) предприятия.  Кадры - наиболее ценная и важная часть производственных сил общества. В целом эффективность предприятия зависит от  квалифицированной службы, их расстановки и использования. Управление персоналом: вид деятельности по руководству людьми (отдельными работниками, коллективом), направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта таланта этих людей и с учетом их удовлетворенности трудом. Основное внимание менеджера по персоналу связано с организацией этого труда и с удовлетворенностью. Кадровая служба - основное структурное подразделение  компании по управлению кадрами. | **43. Виды организационных структур управления**  Организационные структуры делятся на:  - бюрократические  - адаптивные  Бюрократические - структуры характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления,  многочисленными нормами и правилами поведения.  Недостаток структуры - преувеличение значимости определенных правил и норм, процедур, в результате чего организация  утрачивает гибкость.  К бюрократическим структурам обычно относят функциональные и дивизиональные структуры. Адаптивные - в отличие от  бюрократических структур они могут эффективно реагировать на происходящие изменения (в технологии, например:  проектные, матричные).  1. Основные схемы структур:  - базисные схемы структур;  - производные схемы структур.  2. Классические структуры управления:  - линейные функциональные  - линейно-функциональные  3. Специальные структуры управления:  - дивизиональная (продуктивная, региональная структура, ориентируются на потребителя)  - проектная  - матричная. | **44. Элементы стратегического управления**  Стратегическое управление - процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений. Стратегическое  управление предприятием включает 5 основных компонентов:  1. видение желаемого и возможного будущего состояния предприятия;  2. сфера бизнеса;  3. миссия - совокупность основных целей бизнеса;  4. стратегия - модель поведения;  5. программы и планы - система мер по реализации принятой стратегии. | **45. Особенности рынка труда в России: его мобильность и приоритеты**  В России низкая мобильность рабочей силы с точки зрения ее стихийного движения, что связано с высокой монополизацией  российской экономики, жестким регулированием государственной з/п, отсутствием рынка жилья. Так же низкая мобильность  работы связана с высокой долей услуг, льгот, фондов предприятий (лагеря, путевки) размер пенсий зависит от  продолжения работы на одном месте, а следо-вательно привязанность работника к предприятию. Сейчас наличие подобных  льгот формирует российский внутренний рынок труда.  Реформы 90-х гг. не создали условий для самодвижения трудового населения, т.к. в регионах имеют место задержки  выплат з/п.  В настоящее время формируется и внутренний рынок труда за счет деятельности коммерческих структур. Мешает  становлению Российского рынка труда:  - экономический и политический кризис  - рост скрытой безработицы  - несовершенство законодательной базы  отсутствие информации и вакансиях за пределами места проживания высокая стоимость проезда. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **46. Особенности наемно-трудового бизнеса,**  Одной из категорий участников деловых отношений являются граждане, работающие по найму. Они являются не пассивной стороной в сделках с предпринимателями, а равноправными участниками отношений с ними. Деловой интерес наемных работников - извлечение доходов - реализуется посредством работы в предпринимательской фирме на контрактной или иной основе. Если для предпринимателей выгодой в сделках является конечный доход фирмы, возникающий после сбыта продукции, то для наемных работников - личный доход, получаемый в результате выполнения ими должностных обязанностей. Реализуя свои трудовые интересы, извлекая выгоду из осуществления сделок с предпринимателями, данная категория граждан делает свой специфический наемно-трудовой бизнес. Главные мотивы отнесения деятельности наемных работников к наемно-трудовому бизнесу.  Во-первых, предметом сделки между работником и предпринимателем является не товар рабочая сила , а просто рабочая сила. Рабочая сила не может быть товаром, так как она не обладает существенным признаком, присущим всем товарам. Рабочая сила лишь сдается в срочную аренду, хотя это и происходит в форме товарной аренды, т.е. за деньги. Сделка между предпринимателем и работником - это арендное соглашение, в котором оговариваются сроки, условия аренды и другие  моменты, присущие арендному соглашению.  Во-вторых, заключая сделку, обе стороны: и работники, и предприниматели - делают инициативный выбор и идут на экономический риск. Обе стороны, работодатель и наемный работник:  - обмениваются своим достоянием,  - стремятся навязать друг другу свои интересы,  - используют разнообразные приемы давления друг на друга (например, заключение коллективных договоров между предпринимателями и профсоюзами), несут взаимную ответственность за нарушение условий соглашения о найме.  В-третьих, наемные работники имеют возможность изменять свой социальный статус, превращаясь в собственников в результате приобретения акций предпринимательских фирм, либо по истечении срока соглашения о найме открыть свое дело.  Основу трудового бизнеса составляет частная собственность на рабочую силу, которая полностью соответствует частной собственности и на предметы потребления, и на средства производства.  Экономические интересы в наемно-трудовом бизнесе. Известно, что каждому экономическому субъекту свойственны свои собственные интересы. Что касается предпринимателя и наемного работника, то часть их планов совпадает (чем выше прибыль, тем выше заработная плата, к примеру), а часть носит полярно противоположный характер (предприниматель не заинтересован в высокой оплате труда, а наемный работник заинтересован).  В таких случаях стороны вынуждены идти на поиск компромиссных вариантов, что, в общем-то, и составляет основу взаимоотношений этих двух субъектов предпринимательского процесса. | **47. Цикл принятия решений. Его структура, элементы.**  ЦИКЛ: анализ внешней среды, анализ внутренней среды, определение проблемы, формулирование альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация решения, корректировка, уточнение, доводка.  ТИПЫ СТРУКТУР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ:  - формальная, ее компоненты: цель решения, информационная основа, критерии выбора альтернатив, гипотезы.  - уровневая(на каком уровне принимается решение): автократический(решение принимается руководителем); автономный(руководитель + другие члены); локально-коллегиальный(путем межличностных контактов с участниками выбора альтернативы, с вовлечением коллектива); интегративно-коллегиальный(ПУР – продукт всей группы); метаколлегиальный(руководитель выступает на правах рядового члена группы).  - операционная структура: проведение операций распознавания проблемных ситуаций, определение круга лиц для решения, объективизация выбора, операции мотивирования, координация всех действий по принятию решений.  - процесс ПУР – как интегральный процесс образован набор следующих компонентов: информационная основа для выработки решения, правила или нормативные ограничения, критерии(следует или нет, например, внедрять новую технику, или минимизировать затраты), способы(конкретные процедуры принятие решений). | **48. Источники привлечения персонала. Роль кадровых агентств.**  Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.  Источники привлечения персонала могут быть внешние и внутренние. Внутренние это кадровый резерв (билет 83)  Внутренние источники. Положительные стороны:  - появление шансов для служебного роста  - повышение степени привязанности работника к организации  - низкие затраты на кадры  - претендент знает организацию  - претендента хорошо знают в организации  и другие  Отрицательные стороны:  - ограниченные возможности выбора кадров  - конфликты в коллективе на почве карьерного роста  - нежелание отказать сотруднику имеющему больший стаж  и т.д.  Внешние источники. Положительные моменты:  - широкие возможности выбора  - новый человек – новые идеи  - меньше интриг в коллективе  Отрицательные моменты:  - большие затраты на прием персонала  - плохое знание организации  - нового работника плохо знают  -высокая степень риска при испытании работника  По опоросам американских исследователей источниками найма персонала являются:   1. Рекомендации друзей – 24% 2. Рекомендации консультационных фирм – 23% 3. Объявления – 21% 4. Внутренние источники – 13% 5. Звонки и письма в организацию – 7% 6. Прочие   В России источники найма располагаются следующим образом:  1. люди зашедшие в организацию  2. объявления в газете  3. учебные заведения  4. службы по трудоустройству  5. специальные агентства  расказать про кадровые агентства! | **49. Формальные и неформальные группы в организации**  Группа - два или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом, где каждое лицо влияет на другое  и испытывает на себе его влияние.  Различают формальные и неформальные группы.  Формальные группы - это группы, созданные по воле руководства.  - группа руководителей состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных (президент и вице-президенты)  - рабочая группа (сотрудники, выполняющие одно задание)  комитет (группа внутри организации, которой даны полномочия для выполнения какого-либо задания: постоянные и специальные)  Неформальная группа - спонтанно возникшая группа людей, которые регулярно выступают во взаимодействии для достижения  определенной цели.  Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами, устанавливая определенные нормы,  которые каждый член группы должен соблюдать. Обычно возглавляет неформальный лидер, который помогает группе в достижении ее целей. | **50. Основные этапы разработки управленческих решений.**  Принятие решений является одним из основных составляющих любого управленческого процесса. Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам. В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Тем не менее имеется общее, характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.  Подготовка решений осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок. В процессе принятия решений большое внимание уделяется использованию методов экспертного оценивания, предназначенных для работы, как с количественной, так и с качественной информацией. Основное назначение экспертных  технологий повышение профессионализма, а, следовательно, и эффективности принимаемых управленческих решений.  Возможны разные способы представления процесса принятия решений, в основе которых различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т. д. Основное  внимание уделяют ситуационному подходу, поскольку он наиболее полно отражает проблемы, возникающие при управленческой деятельности, универсален и, по существу, содержит основные методы, связанные с принятием управленческих решений и используемые в других подходах.  Рассмотрим основные этапы процесса принятия управленческих решений. Блок-схема процесса управления представлена  u1085 на рис. 2.1.  Рис. 2.1. Основные этапы разработки управленческих решений  1. Получение информации о ситуации  2. Определение целей  3. Разработка оценочной системы  4. Анализ ситуации  5. Диагностика ситуации  6. Разработка прогноза развития ситуации  7. генерирование альтернативных вариантов решений  8. Отбор основных вариантов управляющих воздействий  9. Разработка сценариев развития ситуации  11. Коллективная экспертная оценка  10. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий  12. Принятие решения ЛПР  13. Разработка плана действий  14. Контроль реализации плана  15. Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **51. Анализ содержания работы**  Руководитель производственной практики осуществляет общее руководство, организацию и контроль за проведением практики.  Производственная практика, являясь составной частью процесса подготовки специалиста, включает в себя три этапа:  1 Первая производственная практика (4 недели);  2 Вторая производственная практика - технологическая (4 недели) ;  3 Преддипломная практика (6 недель);  Цель деятельности руководителя производственной практики заключается в координации работы руководителей практики от  предприятий и руководителей практики от кафедр по обеспечению местом практики студентов, контроле за протеканием  процесса практики.  Руководитель производственной практики на основании заявок, подаваемых выпускающими кафедрами, оформляет договоры с  предприятиями о проведении производственной практики не позднее, чем за 2 месяца до начала практики. Руководитель  производственной практики от института предоставляет следующие документы руководителям практики от предприятий:  договор, приказ по институту, заключение о медицинском освидетельствовании.  По окончании практики руководитель производственной практики проверяет ведомости, которые заполняют руководители  практики выпускающих кафедр.  Руководитель производственной практики несет ответственность за ненадлежащее исполнение своих обязанностей.  В своей деятельности руководитель производственной практики подчиняется проректору по учебной работе. В своей работе руководитель производственной практики взаимодействует с руководителями практики от кафедр (они предоставляют списки мест прохождения практики студентов) и руководителями практики от предприятий (они информируют о дисциплинарных нарушениях студентов-практикантов). На должность руководителя производственной практики назначается работник, имеющий высшее образование и стаж работы  не менее 5 лет на руководящих или инженерных должностях в высшем или среднем профессиональном заведении. Кандидат на должность руководителя производственной практики должен быть физически и умственно здоров. Он должен быть коммуникабельным. Должен уметь налаживать связи с руководителями предприятий. Для обеспечения нормального функционирования деятельности руководителю производственной практики необходимы  следующие условия труда:  -отдельный кабинет;  -8-часовой рабочий день, 5-дневная рабочая неделя;  -ежегодный отпуск;  -наличие обеденного перерыва;  -наличие телефона, персонального компьютера.  Руководителю производственной практики устанавливается оклад в соответствии со штатным расписанием, а также доплаты и надбавки, предусмотренные Положением о доплатах и надбавках, утвержденным ректором ОТИ МИФИ. В соответствии с Положением о премировании ОТИ МИФИ (утвержденным Главой г. Озерска) руководителю производственной практики может начисляться премия.  Руководитель производственной практики составляет отчет о результатах производственной практики и  предоставляет его проректору по учебной работе. | **52. Государственный и частно-государственный бизнес** Природа государственного бизнеса неразрывно связана с активным вмешательством государства в развитие деловых отношений. В современной рыночной экономике государство выступает не как внешняя сила по отношению к субъектам деловых  отношений, а как естественное порождение и атрибут самой системы деловых отношений.  Главной целью государства является обеспечение гарантий постоянного воспроизведения деловых отношений. Для обеспечения этих гарантий государство выполняет в экономике определенные функции. К ним относятся:  - принятие законов, а также контроль за их соблюдением;  - применение методов косвенного стимулирования участников деловых отношений к занятию определенными видами  деятельности (налоги, цены, предельные уровни оплаты труда и продолжительности рабочего дня, др.);  - распределение государственных заказов на выпуск определенных видов продукции;  - планирование развития экономики.  Различают общественно-государственный бизнес и частно-государственный бизнес.  Общественно-государственный бизнес состоит в исполнении государственными органами действий, в ходе которых последние оказываются партнерами негосударственных организаций и реализуют особый государственный деловой интерес.  Это партнерство проявляется в следующих действиях:  - государство в лице государственных предприятий осуществляет предпринимательскую деятельность;  - государство переводит предпринимательские фирмы из государственной собственности в негосударственную  (такие процессы называются приватизацией и корпоратизацией предприятий) и обратно (такие процессы называются национализацией предприятий);  - государство играет роль заказчика продукции предпринимательских фирм и т.д.  Содержание частно-государственного бизнеса состоит в том, что исполняя свои должностные обязанности, государственные служащие также занимаются бизнесом. Под частно-государственным бизнесом понимается не выполнение государственными служащими побочной деятельности, способной принести им доход, а именно исполнение ими своих обязанностей по основному месту работы, т.е. в  государственных органах. С помощью специальных документов государство имеет возможность ограничивать масштабы такого бизнеса, например, при  помощи установления мер уголовной ответственности за взяточничество, коррупцию, злоупотребление служебным положением, вымогательство. Но полностью прекратить частно-государственный бизнес никто не в состоянии. Роль государства как субъекта предпринимательского процесса может быть различной в зависимости от общественных условий, ситуации, складывающейся в сфере деловой активности, и тех целей, какие ставит перед собой государство.  В конкретной ситуации государство может быть:  тормозом развития предпринимательства, когда оно создает крайне неблагоприятную обстановку для развития предпринимательства или защищает его;  - посторонним наблюдателем, когда государство прямо не противодействует развитию предпринимательства, но в то же время и не способствует этому развитию;  - ускорителем предпринимательского процесса, когда государство ведет постоянный и активный поиск мер по вовлечению в предпринимательский процесс новых экономических агентов. Таким образом развитие предпринимательского бизнеса порождает государственный бизнес, который, в свою очередь,  становится атрибутом системы деловых отношений. | **53.Ситуационный подход к процессу принятия управленческих решений.**  Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация,то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.  Используя данный подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это способ мышления об организационных проблемах и решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления. Итак, *ситуационный* подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенны­ми конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.  Ситуационный подход использует ситуационные различия между орга­низациями и внутри самих организаций. Менеджеру необходимо опре­делить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс:  - менеджер должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает не процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количе­ственных методов принятия решений;  - менеджер должен уметь предвидеть вероятные последствия (как поло­жительные, так и отрицательные) от применения данной методики или концепции в конкретной ситуации;  - менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необ­ходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важ­ными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных;  - менеджер должен уметь отбирать конкретные приемы, которые вызва­ли бы наименьший отрицательный эффект, для конкретных ситуаций, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффек­тивным путем. | **54. Теоретические и практические аспекты привлечения и отбора персонала**  Привлечение и отбор кадров является одной из  центральных функций управления, поскольку именно  люди обеспечивают эффективное использование  любых видов ресурсов (экономисты традиционно  выделяют три вида ресурсов: капитал, труд и земля, в  смысле ресурсы), имеющихся в распоряжении  организации, и именно от людей в конечном счете  зависит ее экономические показатели и  конкурентоспособность  Персонал является мотором любой организации. Японские менеджеры подчеркивают, что если исчезнут станки, то вскоре  организация возникнет с еще лучшим оборудованием, но если исчезнут люди, останутся только станки и организация  прекратится. Часто руководители основное внимание обращают на финансовые, производственные вопросы, вопросы  материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания людям, которые  обеспечивают работу организации по всем этим направлениям. Ошибки при подборе персонала - особенно когда речь идет об  отборе кандидатов на руководящие должности - слишком дорого обходятся организации. Потери организации от принятия  ошибочных решений, аварий, травматизма и брака - это только часть тех расходов, которые приходится нести в результате  неудовлетворительной работы по отбору новых работников.  Поиск и отбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора  всегда требует участия в нем руководителей тех подразделений, для которых набираются новые работники. Здесь  необходимо знание основных принципов и процедур, используемых для при отборе кадров, и обладание нужными для этого  навыками. Особенно это актуально для небольших организаций, где набор кадров осуществляется в основном первым  руководителем или руководителями подразделений.  Поиск и отбор персонала выделяет семь этапов в процессе привлечения и отбора персонала. Этот  подход включает:  1. Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.  2. Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.  3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.  4. Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы.  5. Поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.  6. Определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в  данной должности.  7. Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации. | 55. Понятие и роль мотивации  Мотивация – это совокупность внут-х и внеш-х движущих сил, кот. побуждают чел-ка к деят-ти, задают границы и формы деят-ти, направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.  *Мотивирование* – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов..  На труд. мотивацию влияют различные стимулы: система экон-х нормативов и льгот, уровень з/п и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения.  *Стимулы* выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов  Стим-ие как способ упр-я трудовым поведением раб-ка состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнед-ти, используя мотивы, движущие его деятельностью. Мотив не только побуждает чел-ка к действию, но и опр-ет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **56. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**  Личностные оценки руководителя содержат субъективное ранжирование важности, качества и блага. В отношении принятия решений личные оценки указывают желательное направление при выборе между альтернативами действий. Важно иметь в виду,  что управленческие решения построены на основе чей-то системы ценностей. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Среда принятия решения. При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск, который характеризует  определённость в прогнозировании результата. Решения принимаются в разных обстоятельствах риска.  Определённость. Решение редко принимается в условиях определённости, когда руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определённости. Однако зачастую даже элементы крупных решений можно рассматривать как  определённые. Экономисты- математики называют ситуации с наличием определённости детерминистскими. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определёнными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности совершения данного события  и изменяется от 0 до 1. сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. При определённости существует лишь одна альтернатива.  Неопределённость. Решение принимается в условиях неопределённости, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учёта факторы настолько новы и сложны, что о них невозможно получить достаточно информации. В итоге вероятность определённого последствия нельзя предсказать с  достаточной степенью достоверности. Неопределённость характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Сталкиваясь с неопределённостью, руководители используют две возможности. Во-первых, пытаются получить дополнительную информацию и ещё раз проанализировать проблему. Во-вторых, действуют в соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и делают предположение о вероятности событий.  Время и изменяющаяся среда. С течением времени ситуация обычно изменяется. Причём она может меняться настолько, что выработанные ранее критерии принятия решения станут непригодны. Поэтому решения следует принимать и воплощать в  жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, не устарели. Информационные ограничения. Информация необходима для рационального решения проблем. Однако порой необходимая для принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время руководителей и подчинённых, затраченное на её сбор, а также издержки, связанные с обработкой и анализом  информации, использованием услуг консультантов.  Поведенческие ограничения. Руководители могут по-разному воспринимать существование и серьёзность проблемы. Это ведёт к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения. Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что не смогут воспринять открывающиеся возможности. | **57. Отбор кандидатов на вакантную должность. Методики, используемые при отборе.**  Источники на вакантную должность могут быть внутренние – кадровый резерв либо внешние.  Процесс принятия на вакантную должность сотрудника представляет собой следующие этапы:  **1.Предварительная беседа**. Как правило претендент приходит в отдел кадров, где с ним беседует соответствующий руководитель. Цель данного этапа – выяснить общие сведения о претенденте, возраст, образование, опыт работы и т.д.  **2,Заполнение анкеты по найму**. В анкете содержатся вопросы, выясняющие необходимую информацию о претенденте, месте его прежней работы, образовании, личных качествах. Данные вопросы должны быть нейтральными, но в то же время в своей совокупности содержать достаточную информацию, для принятия решения о приеме сотрудника на работу.  **3,Беседа по найму.** В ходе беседы происходит обмен информацией, как правило, по схеме «вопрос – ответ». Как правило, при проведении беседы, обращают внимание на поведение претендента, на манеру ответа, на то как и что он говорит, задаются вопросы, позволяющие выяснить его пригодность для той работы, на которую его проверяют.  **4,Тестирование.** Метод применяемый для облегчения принятия решения по найму персонала. Тесты составляются психологами и специалистами на предмет наличия способностей и склада ума, необходимые для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.  **5Проверка рекомендаций.**  **6Медицинский осмотр.** | **58. Содержательные мотивационные теории.**  Содержательные мотивационные теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации. К там теориям относятся: теория иерархии потребностей Маслоу, теория Альдерфера, Теория приобретенных потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга.  По теории Маслоу удовлетворение потребностей идет снизу вверх (билет 67), а по теории Альдерфера стремление к удовлетворению потребности может идти как снизу вверх, так и сверху в низ. То есть человек от потребности роста может перейти к потребности в связях и наоборот от потребности в связях к потребности в росте. В первом случае это называется процессом удовлетворения потребности, а во втором – фрустрацией, т.е. процессом поражения в стремлении удовлетворить потребность.  У МакКеланда всего выделяется три потребности: потребность достижения, потребность властвования и потребность соучастия. Эти потребности не связаны иерархически и они возникают исходя из жизненного опыта человека, а влияние их на поведение человека будет определяться влияния этих потребностей на самого человека (госссподи ! По – моему все эти мотиваторы хреновы все это писали в каком-то бреду. Накурились ганджуба и давай мотивировать)  Герцберг в своей теории выделил два вида факторов: мотивационные и поддерживающие. Таким образом, какой-либо фактор приводящий к неудовлетворенности, при его ликвидации не обязательно приведет к положительному результату и к удовлетворению в работе. К мотивирующим факторам он отнес: достижение, признание, продвижение, а к поддерживающим: взаимоотношения с руководством, условия работы, оплата труда. Он типа сказал, что оплата труда не мотивирующий фактор.  Говоря о всех содержательных теориях мотивации стоит отметить, что они не всегда бывают правы, так как на поведение человека во многих случаях влияет так называемый ситуационный фактор (содержание работы, положение работника в организации, возраст и т.д.). Необязательно потребности располагаются именно в иерархическом порядке и удовлетворение более высоких потребностей и не удовлетворение более низких будет негативно влиять на мотивацию. Заслугой этих содержательных теорий является то, что они определили потребность как основной мотивационный фактор, что признается и современными учеными, однако абсолютно точной классификации этих потребностей не существует, но опираясь на них организация может строить свою мотивационную систему. | **59. Системный подход к процессу принятия управленческих решений.**  Это методология исследования любых объектов посредством представления их **в качестве систем** и анализа этих систем.  Главный инструмент системного анализа - *модель изучаемой системы.*  Этот подход позволяет устранить недостаток подходов различных школ управления, который заключается в том, что они сосредоточивают внимание на каком-то одном важном элементе. Системный подход означает анализ не в отдельности, а в системе, т.е. определенной связи элементов этой системы.  Методы системного анализа были впервые разработаны и применены в США для отбора и планирования систем вооружения, в связи с анализом военно-политических целей США. Позже эти методы применялись в государственных учреждениях и крупных фирмах США.  **Система** - это совокупность элементов, находящихся во взаимодействии.  Существуют *открытые* и *закрытые* системы.  *Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.  *Открытая система* характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают извне.  Открытая система должна иметь способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде, чтобы продолжать свое функционирование.  Крупные составляющие сложных систем сами являются  системами и называются *подсистемами.*  Неправильное функционирование даже небольшой подсистемы может повлиять на систему в целом.  Системный анализ включает:  • анализ и описание принципов построения и работы системы в целом;  • анализ особенностей всех компонентов системы, их взаимозависимостей и внутреннего строения;  • установление сходства и различия изучаемой системы и других систем;  • перенос по определенным правилам свойств модели на свойства изучаемой системы. | **60. Понятие и значение оценки персонала. Методы оценки персонала**  Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.  Данной оценкой решаются следующие задачи:  - выбор места в организационной структуре и установление роли работника  - разработка программы его развития  - определение мотивации работника  - установление заработной платы работника  Также оценка помогает установить обратную связь с работником по профессиональным, организационным и иным вопросам Главным действующим лицом в оценке является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, применяемой для оценки работника. Оценку сотруднику дает комиссия, в которую включаются руководители различных уровней. Центральным вопросом любой деловой оценки является установление ее показателей. Они могут характеризовать как общие моменты, применяемые для всех сотрудников, то есть показатели принадлежности работника к конкретной организационной системе, а также показатели определяющие специфику работы сотрудника, т.е. соответствие его занимаемой должности.  Оценивается также достижение результатов работником. Под этим понимается главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к объектам воздействия, так и по отношению к себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, контроль и т.д.  Оцениваются показатели профессиональной деятельности: сотрудничество с коллегами в работе, самостоятельность в решении вопросов, готовность к ответственности и тд.  Методов оценки дофига. Рассмотрим некоторые:  - метод шкалирования – это графический метод, где различные показатели отмечаются по баллам ( от 1 до 5). Например, способность к сотрудничеству – 4 балла и т.д.  - метод анкет – оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника, оценщик отмечает соответствует он конкретному высказыванию или нет  - метод попарного сравнения, т.е. сравниваются показатели различных работников и выясняют кто из них имеет больше положительных оценок по различным показателям.  - метод управления по целям. Ключевая идея метода состоит в измерении результатов и эффективности труда работников, при котором устанавливается вклад работника в достижение определенной цели. В рамках метода выполняются следующие шаги:  1. устанавливаются цели для каждого работника на конкретный период  2.по истечении сроков производится оценка результатов работника  3. руководитель указывает на возможные пути улучшения работы. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **61. Процессуальные теории мотивации.**  С помощью содержательных моделей делаются попытки определить, что мотивирует людей на рабочем месте (например, самореализация, ответственность или рост); Процессуальные теории рассматривают мотивацию в другом плане, в них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как вырабатывает конкретный вид  поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий Врума, теория справедливости и модель Портера-Лоулера (Билеты 64, 79) | **62. Пять сил, определяющие конкуренцию в бизнесе, предложенные М. Портером.**  Портер определил 5 сил конкуренции:   1. Отраслевая конкуренция – определяется наличием некоторого числа фирм в отрасли, продвигающих однотипный товар и соответственно конкурирующие между собой 2. Угроза появления новых конкурентов. Новыми потенциальными конкурентами могут быть:   а) крупные компании, для которых входные барьеры в отрасль не представляют сильного препятствия  б) фирмы, для которых вхождение в отрасль является логическим продолжением стратегии  в) клиенты или поставщики, которые могут сами придти на рынок   1. Угроза появления товаров заменителей. Соответственно если кто – либо предложит на рынке другой товар, обладающих такими же качествами, что и существующий, но по более низкой цене, это может составить серьезную конкуренцию для уже работающих компаний 2. Угроза со стороны покупателей. В данном случае имеется ввиду то, что покупатели могут отстаивать свои интересы в приобретении товаров, покупая их или не покупая, а поскольку рентабельность любого предприятия зависит от покупателей, то это угроза является весьма существенной. Наиболее сильной эта угроза будет проявляться в тех случаях, когда, во-первых, на рынке представлена существуют аналоги продукции и во-вторых, когда переход от одних товаров к другим не повлечет за собой больших издержек. 3. Угроза со стороны поставщиков. Эта угроза во многом аналогична угрозе со стороны покупателей. | **63. Цели аттестации персонала. Этапы аттестации персонала.**  Цели делятся на:   1. Административные:   а) повышение – заполнение вакансии работниками, проявившими свои способности  б) перевод – приобретение работником нового опыта  в) понижение – увольнять работника организация не хочет, но на этом месте он тоже нахрен не нужен  г) прекращение трудового договора – сокращение штатов  2. Информационные – информирование работников об уровне их знаний и квалификации, результатов труда. Информирование о качественном составе персонала организации, в целях совершенствования системы управления персоналом  3. Мотивационные – вознаграждение за труд или наоборот понижение. Поиск методов и способов повышения производительности труда. Короче, поиск новых стимулов к труду.  Этапы аттестации   1. Подготовительный этап – издается приказ о проведении аттестации, утверждается состав комиссии, список сотрудников, подлежащих аттестации, информируется трудовой коллектив о сроках проведения аттестации, ее целях, сдаются документы на аттестацию, ну типа чем работник занимался все это время, его характеристика и подобная ботва… 2. Этап проведения аттестации – на этом этапе собирается комиссия, приглашается   работник для допроса, т.е. опроса. Он рассказывает чё он все это время делал на фирме, ему задают вопросы. Затем путем общего голосования принимается решение, либо работник соответствует занимаемой должности, либо не соответствует. В отношении работника может быть повышен оклад или соответственно приняты иные меры дисциплинарного характера. Решение комиссии заносится в оценочный лист. Следующая аттестация через год. На аттестации присутствует руководитель работника и в случае неявки аттестуемого на комиссию по не уважительной причине за него отдувается его начальник. Решение комиссии оформляется протоколом. | **64. Теория ожиданий**  Первым сформулировал теорию ожидания применительно к трудовой мотивации Виктор Врум. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип  поведения. Теория ожиданий устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением: - руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;  - сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;  - сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;  - сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.  Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Возможно этого не надо (на всякий случай!)  Модель мотивации Портера-Лоулера, построенная на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Эта теория вводит понятие соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Л.Портер и Э.Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные  качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда  являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.  В модели Портера Лоулера более важным считается то, что следует за выполнением работы. Степень удовлетворенности будут определять само поощрение и его восприятие Другими словами, модель Портера Лоулера предполагает, и это ее самое существенное отличие от традиционного понимания, что выполнение работы ведет к удовлетворенности. Хотя модель Портера Лоулера более, нежели модель Врума, ориентирована на практическое использование, она все же не способна ликвидировать существующий отрыв теории от управленческой практики. | **65. Природа процесса ПУР**  Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, обоснования(экономическое и организационное) и выбор альтернативы из множества вариантов. При принятии решения для начала надо ответить на вопросы: ЧТО делать(какие новые проблемы потребителей надо удовлетворять); КАК делать(по какой технологии); С КАКИМИ производственными затратами; В КАКОМ количестве и В КАКИЕ сроки; ГДЕ и КЕМ(производственные помещения и персонал), ЧТО ЭТО ДАЕТ коллективу и обществу в целом.  Так как ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать проблемы по актуальности, масштабности, риску. При анализе проблемы применяется научный подход + интуиция(ощущение того, что выбор верен), суждения(интуиция + знание из прошлого опыта), рациональность, т.е. экономический анализ(диагностика проблемы, выявление альтернатив, оценка их, выбор альтернативы, реализация решения, оценка результатов, корректировка).  Управленческие решения бывают 2-х типов: индивидуальные и коллегиальные. В реальности – смешанные.  В настоящее время – активный переход от индивидуального к групповым методам из-за возрастания роли индивида, включения его в процесс решения(совещания, дискуссии, круглые столы «мозговые атаки» и т.д.).  Типы решения:  Централизованные, демократические, жестко-администативные. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **66. Роль и значение планирования карьеры персонала.**  Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Планирование карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.  Одной из форм планирования карьеры является система пожизненного найма, распространенная в Японии. Эта система возникла после второй мировой войны и доказала свою жизнеспособность и эффективность. Суть системы в том, что человек, получив образование, поступает на работу в компанию и работает там до выхода на пенсию. За это время он может сменить несколько мест, сменить сферу деятельности, продвинуться по службе и все это в рамках одной кампании. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с компанией, на которую он работает, понимает, что его личное процветание зависит от процветания его компании. Система создает уверенность в завтрашнем дне, работник почти гарантирован от увольнения. Вместе с тем, пожизненный найм имеет ограничения, эта система в Японии распространяется только на 25-30% служащих крупных компаний, в случае ухудшения финансового положения происходит сокращение штатов. В настоящее время тенденции к гарантированному найму все более и более популярны, так как человек в большинстве случаев боится именно остаться без работы и эти страхи снижают его производительность труда. Люди боятся внедрения новых технологи, так как видят в них угрозу возможного сокращения. Все это тормозит работу компании и ее развитие.  Гарантия занятости дает возможность работнику больше сил тратить на трудовой процесс и не боятся увольнения. Планирование его карьеры дает возможность постоянно поддерживать его мотивацию к продуктивному труду, создавать условия для увеличения знаний работника и соответственно результатов от его деятельности. | 67 Использование в менеджменте теории человеческих потребностей А.Маслоу  Интерес, с точки зрения выделения факторов-мотиваторов, представляет теория человеческих потребностей, предложенная в 40-е гг. психологом Абрахамом Маслоу.  Он указывал, что после удовлетворения очередной потребности ее влияние на поведение человека прекращается. В то же время, для того чтобы следующий более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Люди начинают искать  свое место в сообществе задолго до того, как будут обеспечены их  потребности в безопасности или полностью удовлетворены физиологические потребности. Какая-то потребность доминирует, но деятельность стимулируется не только ею.  Пирамида по Маслоу начиная с низшего уровня: 1) физиологические потребности (типа поспать, пожрать, потыкаться) 2) потребность в безопасности 3)потребность в принадлежности 4)потребность в признании 5) потребность в самовыражении  Короче я понял, что при управлении персоналом надо учитывать какие потребности волнуют работника и какие из них ему надо удовлетворить ( я даже знаю о чем ты подумал). | **68. Понятие миссии и целей организации**  **Миссия – это четкая формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует.**  В миссии отражаются следующие аспекты: сфера деятельности организации, т.е. какой продукт предлагается покупателям или клиентам, на каком рынке она работает и реализует свой продукт, целевые ориентиры организации, отражающие, к чему она стремится, решение каких задач является определяющим в ее деятельности в перспективе; ценности которые являются основопологающими в деятельности организации и т.д.  Ну в пример можно привести миссию – занятие лидирующих позиций на рынке продажи канцелярских принадлежностей.  Цели конкретизируют миссию организации и делают ее более доступной для процессов ее реализации. **Цель – это желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность.**  Установление целей – это руководство к действию: каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает.  Важность установления целей состоит в том, что цели являются исходной точкой для разработки планов деятельности, системы мотивации персонала, оценки результатов их труда, контроля и оценки деятельности подразделений и организации в целом. | **69. Мотивация и стимулирование в системе управления персоналом.**  Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда основана на долговременном воздействии на работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие в отличие от стимулирования называют мотивированием.  Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.  Мотивационные механизмы направлены на изменение существующего положения, а стимулирующие на его закрепление. Эти два механизма дополняют друг друга, но если они будут действовать раздельно, но это приведет к отрицательному результату. Так постоянное стимулирование через повышение заработной платы, на некоторое время повысит мотивацию, но со временем, если при этом не будут меняться другие показатели, это приведет к стабилизации, а затем снижению мотивации.  Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника. В основе любой мотивации лежать те или иные потребности, о которых говорили многие исследователи в данной области. Научно исследовательский институт труда выделил 3 основные типа мотивации в зависимости от тех ценностей, к которым стремится работник: 1. – работники, ориентированные преимущественно на содержательность работы и ее общественную значимость; 2 – работники, ориентированные на оплату труда и статусные ценности; 3 – работники, у которых значимость разных ценностей сбалансированы. Выявление того, к чему стремится работник и будет лежать в основе стимулирования его труда.  Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.  Стимулирующими системами могут быть:   1. Заработная плата – надбавки, премии, повышение окладов и т.д. 2. Бонусы – разовые премии из прибыли предприятия 3. Участие в прибыли – определяется часть прибыли из которой выплачиваются вознаграждения 4. Участие к акционерном капитале – покупка акций работниками на льготных условиях, получение дивидендов 5. стимулирование свободным временем – предоставление работнику больше свободного времени и времени на творческую деятельность, сокращение рабочего дня и т.д. 6. Оплата транспортных расходов сотрудника 7. Оплата его питания 8. Оплата медицинского обслуживания 9. Страхование 10. и т.д. | **70. Инфраструктура бизнеса**  Инфраструктура - это обязательный компонент любой целостной экономической системы. Инфраструктура в бизнесе представляет собой совокупность элементов, обеспечивающих свободный обмен и перелив различного рода ресурсов:  финансовых, товарных, трудовых, информационных т.д. и увязывающих это движение в единое целое.  Основные элементы инфраструктуры бизнеса:  Товарный рынок ( - товарные посредники; - биржевые посредники; - аукционы, ярмарки).  Рынок труда ( - система регулирования занятости населения; - профессиональные союзы работающих по найму; - система  высшего и среднего специального образования).  Финансовый рынок ( - кредитная система и коммерческие банки; - налоговая система; - фондовые и валютные биржи; -  система страхования и страховые компании; - аудиторские компании).  Информационный рынок ( - информационные технологии и средства деловой коммуникации; - рекламные агентства;  информационные агентства и средства массовой информации).  Вертикальные и горизонтальные связи в инфраструктуре  Горизонтальными связями в структуре бизнеса являются рыночные отношения, складывающиеся между различными, прежде  всего производственными фирмами, а также меду ними и многочисленными профессиональными посредниками. На товарном  рынке такими посредниками выступают товарные биржи, аукционы, ярмарки и другие формы организационного внебиржевого  посредничества. На финансовом рынке основными профессиональными участниками являются: банки, фондовые и валютные биржи, страховые  компании и др. На рынке труда - это прежде всего биржа труда, а также агентства занятости.  На информационном рынке горизонтальные связи инфраструктуры бизнеса представлены взаимоотношениями между производственными, торговыми, транспортными и др. предприятиями, с одной стороны, и средствами массовой информации,  рекламными агентствами с другой. Под вертикальными связями инфраструктуры бизнеса следует понимать взаимоотношения между фирмами различной  специализации и государственными органами управления. Функции инфраструктуры: облегчение деятельности на рынке, содействие реализации интересов хозяйствующих субъектов,  специализация субъектов бизнеса.  Инфраструктура бизнеса сформировалась в результате длительной эволюции деловых отношений. В настоящее время она выполняет ряд существенно важных функций:  - организационное оформление деловых отношений;  - облегчение участникам деловых отношений реализации своих интересов;  - специализация различных субъектов экономики, повышение оперативности и эффективности их работы на основе  дифференциации заполняемых ими рыночных ниш;  - облегчение форм юридического и экономического контроля, государственного и общественного регулирования деловой  практики. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **71. Модель стратегического управления**  Стратегия – главная линия поведения организации, это логическое продолжение миссии и цели. Это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций удовлетворение потребителей и достижение целей организации. Стратегия включает в себя: производство, снабжение, финансирование, маркетинг, кадры, научно-технические разработки – все это увязывают в общие бизнес-решения и конкурентоспособные действия.  Стратегию можно рассматривать, как средство связи фирмы с внешним миром.  Модель стратегического менеджмента включает 5 взаимосвязанных частей:  - определение виды коммерческой деятельности и формирование стратегического направления развития на долгосрочный период(миссия)  - превращение общих целей в конкретные направления  - реализация выбранного плана  - использование эффективных методов реализации  - оценка, анализ проделанной работы, рыночной ситуации, при необходимости – внесение коррективов в цели, стратегию, методы с учетом изменившихся условий, новых идей.  Стратегия – стать нужным во внешней среде при соблюдении своих интересов.  Стратегию формирует высший уровень менеджмента.  Стратегия меняется редко, т.к. правильность ее подтверждается годами. | **72. Содержательные мотивационные теории и их применение в рамках управления персоналом.**  Содержательные мотивационные теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации. К там теориям относятся: теория иерархии потребностей Маслоу, теория Альдерфера, Теория приобретенных потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга.  По теории Маслоу удовлетворение потребностей идет снизу вверх (билет 67), а по теории Альдерфера стремление к удовлетворению потребности может идти как снизу вверх, так и сверху в низ. То есть человек от потребности роста может перейти к потребности в связях и наоборот от потребности в связях к потребности в росте. В первом случае это называется процессом удовлетворения потребности, а во втором – фрустрацией, т.е. процессом поражения в стремлении удовлетворить потребность.  У МакКеланда всего выделяется три потребности: потребность достижения, потребность властвования и потребность соучастия. Эти потребности не связаны иерархически и они возникают исходя из жизненного опыта человека, а влияние их на поведение человека будет определяться влияния этих потребностей на самого человека (госссподи ! По – моему все эти мотиваторы хреновы все это писали в каком-то бреду. Накурились ганджуба и давай мотивировать)  Герцберг в своей теории выделил два вида факторов: мотивационные и поддерживающие. Таким образом, какой-либо фактор приводящий к неудовлетворенности, при его ликвидации не обязательно приведет к положительному результату и к удовлетворению в работе. К мотивирующим факторам он отнес: достижение, признание, продвижение, а к поддерживающим: взаимоотношения с руководством, условия работы, оплата труда. Он типа сказал, что оплата труда не мотивирующий фактор.  Говоря о всех содержательных теориях мотивации стоит отметить, что они не всегда бывают правы, так как на поведение человека во многих случаях влияет так называемый ситуационный фактор (содержание работы, положение работника в организации, возраст и т.д.). Необязательно потребности располагаются именно в иерархическом порядке и удовлетворение более высоких потребностей и не удовлетворение более низких будет негативно влиять на мотивацию. Заслугой этих содержательных теорий является то, что они определили потребность как основной мотивационный фактор, что признается и современными учеными, однако абсолютно точной классификации этих потребностей не существует, но опираясь на них организация может строить свою мотивационную систему. | 73 Маркетинг цен Являясь одним элементов комплекса маркетинга цена активно используется при выработки маркетинговой политики Помимо прибыли цена активно влияет на обьем реализации на показатель рыночной доли на окупаемость инвестиций Большая роль отводится цене в конкурентной борьбе ценовая конкуренция это конкурентная борьба по средствам изменения цен на товар обычно прибегают к снижению цен Факторы определяющие чувствительность потребности к цене  1. Эффект уникальной ценности. Покупатели не так чувствительны к цене, если товар обладает особыми, уникальными  свойствами.  2. Эффект осведомленности об аналогах. Покупатели менее чувствительны к цене, если не знают о существовании аналогов.  3. Эффект трудности сравнения. Покупатели менее чувствительны к цене, если товары плохо поддаются сравнению.  4. Эффект доли затрат на товар в суммарном доходе. Покупатели менее чувствительны к цене, если цена товара составляет лишь небольшую долю их дохода.  5. Эффект конечной пользы. Покупатели тем менее чувствительны к цене, чем меньшую долю составляет цена товара в общих расходах на получение конечного результата.  6. Эффект распределения затрат. Покупатели менее чувствительны к цене товара, если они делят ее с другими потребителями.  7. Эффект разделения затрат. Покупатели менее чувствительны к цене товара, если он применяется совместно с ранее приобретенным основным товаром.  8. Эффект связи цены и качества. Покупатели не так чувствительны к цене, если товар вызывает сильные ассоциации с качеством, престижем, эксклюзивностью.  9. Эффект запаса. Покупатели менее чувствительны к цене; если у них нет возможности создать запас товара. | 74 Фокусированное лидерство по издержкам Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентного преимущества за счет низких затрат на отдельные элементы товаров или услуг и соответствие более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами?  Такая стратегия требований от предприятия оптимальных размеров производства, развитой сбытовой сети, захвата  определенной доли рынка, жесткого контроля всех видов расходов.  Это агрессивная стратегия.  Реализация данной стратегии возможна при следующих условиях:  - спрос эластичен по цене;  - отсутствие возможности для дифференцированных продаж;  - продажа стандартизирована;  - доступ к источнику дешевого сырья. | **75. Корпоративное обучение в организации и корпоративная культура.**  Профессиональное обучение важнейший фактор развития персонала. Его необходимо рассматривать в различных аспектах.  В зависимости от организационного оформления и целей обучения можно выделить два вида производственного обучения:  без конкретной специализации, т.е. получение каких-либо общепрофессиональных знаний независимо от уровня  квалификации обучающихся;  с конкретной специализацией, когда кроме основной профессии предусматривается специализация по определенным  направлениям и проблемам.  Существует несколько методов и видов обучения.  Лекция Групповое обсуждение  Инсценировка ситуации Лабораторное обучение  Ситуационный анализ Управленческие игры  Моделирование Обучение на природе  Обучение с погружением Решение проблем  Обучение в фойе Подготовка стажеров  Проекты Обучение с использованием видео и кинофильмов  В зависимости от целей и задач обучения существует несколько устоявшихся и принятых во всем мире форм и методов  обучения. Наиболее распространенными являются:  Обучение при приеме на работу руководителей и специалистов, впервые принятых на работу, проводится для изучения  специфики деятельности предприятия, организации производства, экономики, технологии, социальных условий труда,  техники безопасности и промышленной санитарии и т.д.  Ежегодное обучение  Повышение квалификации  Стажировка  Профессиональная переподготовка  Переподготовка руководителей и специалистов |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **76. Сбытовой маркетинг: задачи и инструментарий.**  Важным инструментом маркетинга является определение оптимального места продажи товаров и доставка его туда наилучшим образом. С помощью сбытового маркетинга решаются задачи повышения эффективности распределения продукции и качества обслуживания потребителей, выбора оптимальных каналов товародвижения, управление каналами товародвижения. При правильной стратегии канал товародвижения становится средством конкурентной борьбы.  Канал товародвижения – это ряд юр. и физ. лиц (посредников), занимающихся передвижением товаров от производителей к потребителям.  Существуют 4 типа канала сбыта:   1. Канал нулевого уровня – когда отсутствуют посредники и производитель непосредственно предоставляет товары покупателю. Продажа производится через коммивояжеров, т.е. посылочная продажа, через магазины принадлежащие производителю 2. Канал одноуровневый – канал включающий одного посредника. На товарном рынке это как правило розничный продавец, а на промышленном агент по сбыту 3. Двухуровневый канал - соответственно два посредника. На товарном рынке это оптовые и розничные продавцы, а на промышленном это промышленные дистребьютеры и дилеры 4. Трехуровневый канал - 3 посредника. Например, мелкие оптовики покупают товары у крупных оптовых торговцев и перепродают их небольшим предприятиям розничной торговли, которых крупные оптовики как правило не обслуживают.   Может быть и больше посредников, но это встречается реже.Дистребьютер если ты забыл – это оптовик, осуществляющий закупки на долгосрочной основе, распределяющий товар по всему рынку, имеет свои складыДилер – это мееелкий предприниматель, специализирующийся на продаже конечному потребителю товаров длительного пользования.  Для привлечения новых посредников применяются ряд стратегий:   1. Стратегия вталкивания – цель – добиться добровольного сотрудничества. Основные методы : предложение привлекательных условий, активное использование торговых агентов 2. Стратегия притягивания – более дорогая, через создание спроса у потребителей обеспечить поддержку посреднику. Цель – создать вынужденное сотрудничество с посредником,благоприятное отношение к товару на уровне конечного спроса, чтобы пользователь сам побуждал посредника продавать данную марку товара. Данная стратегия рассматривается как долгосрочные инвестиции, большие затраты. Основные методы: реклама в СМИ, бесплатная раздача, выставки и тд. 3. Бывают смешанные стратегии | **77. Этапы жизненного цикла отрасли**  Любая отрасль представлена какими либо видами товаров или услуг. Ситуации, происходящие с этими товарами будет определять и положение всей отрасли.  ЖЦТ (жизненный цикл товара) это время с момента выхода товара на рынок и до момента его ухода с него. ЖЦТ включает в себя 4 стадии: Внедрение, Рост, Зрелость и Спад.  На стадии внедрения происходит вхождение в отрасль новых товаров, возможно вместе с новыми фирмами и активное распространение его в отрасли, в стремлении как можно больше на нем заработать. Здесь фирмы могут вести себя по разному. Либо агрессивно, применяя стратегию «быстрого снятия сливок», то есть завышая цену товара с желанием как можно больше и быстрее наварить на нем, либо применяя политику «медленного снятия сливок», то есть постепенное проникновение в отрасль с умеренной ценой на товар.  На стадии роста происходит укрепление позиций фирмы и товара в отрасли, улучшение его качества, ассортимента, его модернизация.  На стадии зрелости, конкурентная борьба усиливается за лидирующее положение в отрасли в стремлении получить как можно больше прибыли от продажи товара  На стадии спада, главной задачей фирмы является компенсация своих издержек и осуществление любых действий, дабы не прийти к убыточности. Товар в стадии спада как правило выводят с рынка или сохраняют если он покрывает издержки на его производство.  Все что происходит с товаром, будет напрямую отражаться на отрасли. Пока товар пользуется спросом, в отрасль будут вкладывать деньги, а следовательно она будет развиваться. Как только товар будет никому не нужен, соответственно и отрасль будет входить в стадию спада. Отрасль вообще может прекратить свое существование, если ее товары убыточны и не рентабельны. Например, в настоящее время большинство стран Европы отказывается от угольной добычи, так как повсеместно используется атомная энергия, соответственно это приведет к практически полной ликвидации отрасли, в следствии ее не рентабельности. | 78. Понятие трудового договора, правила составления и заключения.  Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, выплачивать заработную плату, а работник обязуется лично выполнять соответствующую работу и соблюдать правила внутреннего трудового распорядка.  В ТД (трудовой договор) указывается ФИО работника и наименование работодателя. Существенными условиями трудового договора являются:  - место работы с указанием структурного подразделения  - дата начала работы  - наименование должности или конкретной трудовой функции  - права и обязанности работника  - права и обязанности работодателя  - характеристики условий труда, выплат за вредную работу  - режим труда и отдыха  - условия оплаты труда  - виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью  Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания, если иное не оговорено сторонами. Если срок начала работы не указан, то работник должен приступить к работе на следующий рабочий день. Если в течение 2 недель работник не приступил к работе, ТД считается аннулированным.  Заключение ТД допускается с лицами достигшими возраста 16 лет. В случае получения основного общего образования ТД может быть заключен с лицом достигшим 15 лет. С согласия одного из родителей и органа опеки и попечительства ТД может быть заключен с учащимся в возрасте 14 лет, для выполнения работы, в свободное от учебы время и не причиняющего вреда здоровью.  Запрещается необоснованный отказ в заключении ТД. Например женщинам из-за беременности. При заключении ТД будущий работник предоставляет:  -паспорт или документ удостоверяющий личность  - трудовую книжку, если он ранее уже работал  - страховое свидетельство государственного пенсионного страхования  - документы военного учета для лиц подлежащих призыву  - документы об образовании  Дополнительные документы могут быть потребованы к предоставлению только в соответствии с законодательством. Непредусмотренные законодательством документы требовать нельзя.  ТД заключается в письменной форме в двух экземплярах. ТД не оформленный надлежащим образом считается заключенным если работник фактически преступил к работе с ведома или по поручению работодателя. При фактическом допущении работника к трудовой деятельности ТД должен быть заключен в письменной форме в течение 3 дней со дня фактического начала работником своей трудовой деятельности.  При заключении ТД лица не достигшие 18 лет подлежат обязательному медицинскому освидетельствованию. При заключении ТД может быть предусмотрен испытательный срок. Условия испытания прописываются в ТД. Если они отсутствуют значит работник принят без испытания. Срок испытания не может быть более 3 месяцев, а для руководства не более 6 месяцев. | **79. Применение в менеджменте теории справедливости. Модель Портера-Лоулера**  Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении. Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия в которых работают он и другие сотрудники. Например один работает на новом оборудовании, а другой – на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого - другое. Или например руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д. Модель мотивации Портера-Лоулера, построенная на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Эта  теория вводит понятие соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.  Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это  вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими  сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться. | **80. Лидирующие стратегические изменения**  Основные факторы, задающие необходимость и степень изменения стратегии – это состояние отрасли, состояние продукта и состояние рынка.  Выделяют 4 достаточно устойчивых лидирующих изменений:  - в случае основательного изменения организации, затрагивающего ее миссию, орг.культуру(организация меняет свою отрасль, продукт и место на рынке, следовательно, происходят большие изменения в технологической области, в сфере персонала, в сфере орг.културы)  - организация не меняя отрасль сливается с аналогичной организацией – происходят радикальные изменения, что ведет к изменению стратегии.  - умеренные преобразования происходят, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей(изменению касаются и производственного процесса и маркетинга)  - обычные изменения стратегии, связанные с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации  Если организация успешно осуществляет одну и ту же программу, то стратегия не меняется, необходимо только следить за изменениями во внешней среде. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **81. ПОНЯТИЕ ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ**  Должностная инструкция - это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности. Она  составляется по каждой штатной должности организации, носит обезличенный характер и объявляется сотруднику под расписку при заключении трудового контракта (в том числе при перемещении на другую должность и при временном исполнении обязанностей по должности). Введение должностных инструкций достигается целый ряд целей:  - общие: Рациональное разделение труда, Правильный подбор кадров. Их расстановка и использование, Укрепление служебной дисциплины в организации, Повышение эффективности деятельности организации;  - специальные: Создание организационно-правовой основы служебной деятельности сотрудников, Повышение ответственности сотрудника за результаты его деятельности, осуществляемой на основании трудового контракта, Обеспечение объективности при аттестации сотрудника, его поощрении при наложении на него дисциплинарного взыскания, Разрешение трудовых споров. Основой для разработки должностных инструкций являются квалификационные характеристики (требования) по должностям  служащих, утвержденные Министерством труда и социального развития РФ. Главным нормативно-правовым документом, содержащим квалификационные характеристики, является постановление Минтруда  России от 21 августа 1998 года 37 Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих . Между тем, в общепринятой схеме должностной инструкции есть два важных обособленных раздела - Правая служащего и  Ответственность служащего . Однако, права напрямую связаны с обязанностями, а ответственность является следствием неисполнения или ненадлежащего исполнения обязанностей. К должностной инструкции предъявляются две группы требований:  - по оформлению и содержанию;  - по расположению реквизитов.  Обе группы содержатся в ГОСТ Р 6.30-97 Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов (постановление Госстандарта от 31 июля 1997 года 273), который вступил в силу 1 июля 1998 года. | **82. Маркетинг коммуникаций: задачи и инструментарий.**  Предприятия должны осуществлять коммуникацию со своим ок­ружением. Для действенной коммуникации фирмы нанимают рек­ламные агентства, которые создают эффективные объявления, и спе­циалистов по организации общественного мнения для формирова­ния образа организации.  **ПРОБЛЕМЫ, СТРАТЕГИИ И МЕТОДЫ МАРКЕТИНГОВОЙ КОММУНИКАЦИИ**  Современная фирма управляет сложной системой маркетинго­вых коммуникаций. Она поддерживает коммуникации со своими посредниками, потребителями и различными контактными ауди­ториями. Ее посредники, в свою очередь, поддерживают комму­никации со своими потребителями и различными контактными аудиториями. Потребители используют устную коммуникацию в виде молвы и слухов в своей среде. И одновременно каждая группа поддерживает коммуникационную обратную связь со всеми осталь­ными.  Комплекс маркетинговых коммуникаций, называемый также ком­плексом стимулирования, состоит из четырех основных средств воз­действия: реклама, стимулирование сбыта, пропаганда и личная продажа.  ***Реклама*** — любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг от известного имени.  ***Стимулирование сбыта*** *—* кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги.  ***Пропаганда («паблисити»)*** — неличное и не оплачиваемое стиму­лирование спроса на товар, услугу или организацию путем распро­странения о них коммерчески важных сведений или благожелательного представления в средствах информации.  ***Личная продажа*** — устное представление товара в ходе беседы с| одним или несколькими потенциальными покупателями в целях со­вершения продажи.  Каждому предприятию присущи собственные специфические при­емы коммуникации. | **83. Структура и принципы формирования кадровых резервов.**  Постоянные изменения в экономической обстановке в стране оказывают существенное влияние на работу кадровых служб организации в целях подготовки кандидатов на возможные вакансии. В связи с этим основные усилия кадровой политики сосредотачиваются на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности, как правило руководящие, способные в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними задач.  Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.  По своему качественному и количественному составу резерв должен отвечать действующим организационно-штатным структурам с учетом перспектив их развития. Резерв как правило создается на все руководящие должности.  Формирование резерва происходит на основании выводов аттестационной комиссии, базирующиеся на объективной и всесторонней оценке информации о деловых и личных качествах кандидатов на должность. При этом в основу выводов такой комиссии входят анализ конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах и деятельности. Особое внимание уделяют уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям кандидатов. При выдвижении в резерв учитываются результаты оценки знаний кандидатов, полученных в ходе их обучения в системе повышения квалификации, заключения по итогам стажировок, тестирований и т.д.  Формирование резерва происходит в несколько этапов:   1. Составляется прогноз предполагаемых изменений в составе кадров 2. Оцениваются деловые и личные качества кандидатов в резерв 3. Определяются кандидаты в резерв 4. Принимается решение о включении кандидата в резерв | **84. Методы управления профориентацией и адаптацией персонала.**  1. ***Профессиональная ориентация*** представляет собойсистему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптацим, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую, потребностям общества и его личным способностям. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность.  2. Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является ***управление трудовой адаптацией.*** В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника новые профессиональные и социально-экономические условия труда.  ***Цели*** адаптации:  - уменьшение стартовых издержек, поскольку пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;  \* сокращение текучести рабочей силы - новички, неуютно чувствующие себя на работе, могут отреагировать подачей заявления на увольнение.  \* экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;  \* развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой  3.Различают ***два типа адаптации:***  *производственная* (профессиональная, психофизиологическая, социаль­но-психологическая, организационно-административная, экономичес­кая, санитарно-гигиеническая);  *«непроизводственная* (адаптация к бытовым условиям, к внепроизводственному общению с коллегами, адаптация в период отдыха).  4. ***Механизм управления адаптацией*** предусматривает решение трех важ­нейших проблем:  структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управ­ления организацией (выделение соответствующего подразделения, распреде­ление специалистов по управлению адаптацией, развитие наставничества); организации технологии процесса адаптации (организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации, проведение индивидуальных бесед руководи геля с новым сотрудником, использование метода посте­пенного усложнения выполняемых заданий, выполнение разовых обще­ственных поручений для установления контактов работника с коллекти­вом, проведение специальных ролевых игр по сплочению сотрудников);  организации информационного обеспечения процесса адаптации (сбор и оценка показателей ее уровня и длительности). | **85. Функции менеджмента, их характеристика.**  А. Файоль выделял *пять функций управления.* По его словам, "управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжать­ся, координировать и контролировать".  Обзор современной литературы позволяет выявить следующие ***функции:*** планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, контроль, координация, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, регулирование.  В общем виде процесс управления можно представить состоящим функций планирования (подготовки и принятия управленческих реше­ний), организации, мотивации и контроля. Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руковод­ство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Онопредполагает возможность влияния на отдельных работников и группы таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что необходимо для успеха организации. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **86. Роль решений в процессе управления.**  Менеджер определяет направление роста организации. При этом он изыс­кивает для этого возможности как внутри организации, так и за ее пре­делами; разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию, приносящие изменения; контролирует разработку определенных про­ектов. Когда организация сталкивается с неожиданными нарушениями, менеджер Отвечает за корректировочные действия. Он отвечает за рас­пределение всевозможных ресурсов организации. Представляет организациюна всех значительных и важных переговорах. | **87. Функции службы управления персоналом**  Состав службы управления персоналом: отдел кадров, отдел труда и зарплаты, отдел социального развития, отдел охраны труда и техники безопасности, лаборатория социологии, юридический отдел, отдел организации труда персонала и управления, отдел научно-технической информации, патентно-лицензионный отдел, бюро рационализации и изобретений.Функции:  Отдел кадров: обеспечение организации кадрами(наем, расстановка, перемещение, увольнение), ведение кадрового делопроизводства, анализ текучести, дисциплина, подготовка кадровых приказов.  Отдел обучения: аттестации, повышение квалификации, обучение сотрудников основам рыночной экономики.  Отдел труда и зарплаты: оценка персонала и оплаты труда, использование эффективной мотивации, согласование штатного расписания, внедрение современных систем оплаты труда, ориентированных на конечный результат, внедрение контрактной формы найма, контроль за соблюдение КЗоТ по нормированию и оплате труда.  Отдел социального развития: социальная защита работников(соц. страхование, фонды материальной помощи, оформление пенсий, медицинское страхование, ссуды, пособия, помощь молодоженам).  Отдел охраны труда и техники безопасности: соблюдение законодательств по охране труда, предупреждение производственного травматизма.  Социологическая лаборатория: социальные проблемы труда и быта, создание корпоративной культуры, комфортные условия в организации.  Зам.директора по управлению утверждает все документы, созданные в перечисленных отделах(штатное расписание, аттестационные акты, инструкции), подписывает: приказы, отчеты, корреспонденцию; согласовывает с директором назначение руководителей структурных подразделений, договора.  Структура службы управления определяется размерами, характерами, особенностями ораганизации. | **88. Модели менеджмента (японская, американская)**  Американская философия управления построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее. Характерна четкая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты персонала, поощрение потребительских ценностей, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.  Японская философия управления персоналом основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости. Преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.  Характеристика японской и американской философии управления персоналом   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Критерии организ. работы | Японская система | Американская система | | Основа организации | Гармония | Эффективность | | Отношение к работе | Главное выполнения обязанностей | Главное – реализац-я задания | | Конкуренция | Практически нет | Сильная | | Гарантии для работника | Пожизненный найм | Низкие | | Принятие решений | Снизу вверх | Сверху в низ | | Делегирование власти | Очень редко | Распространено | | Отношение с подчин. | Семейные | Формальные | | Методы найма | После учебы | По деловым качествам | | Оплата труда | В зависимости от стажа | В завис. от результ работы | | **89. Параметры и факторы обеспечения качества и эффективности управленческих решений**  Данная функция означает выработку и принятие определенного постанов­ления, письменного или устного, в котором перед объектом управления будет поставлена та или иная цель, задача. Это постановление - управлен­ческое решение. ***Планирование*** *-* это один из способов, с помощью которо­го руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов орга­низации к достижению ее общих целей. С данной функции начинается процесс управления, от ее качества зависит успех организации. По своей сути ***функция планирования призвана ответить на следующие основные вопросы:***  *\* Где мы находимся в настоящее время ?* Менеджеры должны оценить силь­ные и слабые стороны организации в основных ее областях (финансы, маркетинг, персонал, НИОКР), чтобы определить, чего может реально добиться организация.  *\*Куда мы хотим двигаться?* Менеджеры должны, оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, определить, какими должны быть цели организации и что может помешать достижению этих целей.  *\*Как мы собираемся сделать это?* Менеджеры решают, что должны де­лать члены организации для достижения поставленных целей.  Решение - важнейший компонент на данном этапе. Ввиду того, что решения многообразны, возникает необходимость их ***классификации*** по следующим критериям:  \**длительность действия,* долгосрочные, краткосрочные, разовые;  *\*степень обязательности:* носят категорический характер, характер ре­комендаций;  *\*содержание:* экономические, социальные, организационные, научные;  *\*степень структурированности:* запрограммированные, незапрограммированные;  *\*лицо, принимающее решение:* индивидуальные, групповые;  *\*направление решения:* внутрь организации, за ее пределы;  *\*уровень принятия решения:* организация в целом, структурные подразде­ления, функциональные службы, отдельные работники;  *\*глубина воздействия:* одноуровневые, многоуровневые; *количество целей:* одноцелевые, многоцелевые | **90.Базовые конкурентные стратегии.**  Конкурентное преимущество это те характеристики и свойства товара или марки, которые обеспечивают  предприятию определенное превосходство над своими конкурентами.  Конкуренция преимущественно реализовывается на уровне стратегических единиц бизнеса и составляет основу  конкурентной стратегии предприятия.  Существует несколько направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий, но наиболее  общей является (все стратегии)  - лидерство в издержках  - дифференциация продукции  - фокусирование (на издержках)  - ранний выход на рынок (стратегия первопрех.)  Первые три направления Портер М. Называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость. Вместе с  тем основой деловой стратегии могут быть и такие характеристики бизнеса, как инновации или глобализация.  Выбор конкурентной стратегии конкурентом осуществляется с учетом ряда фактов:  - сильные и слабые стороны предприятия и его основная конкуренция  - ключевые факторы успеха для выбранного рынка товаров  - стратегический потенциал предприятия и возможность расширения ресурсов. |