

Частное образовательное учреждение
профессионального образования
«Западно-Уральский горный техникум»

МДК.04.01 Основы организации и планирования производственных работ на сварочном участке

(ПМ.04 ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ СВАРОЧНОГО ПРОИЗВОДСТВА)

*Методические указания для самостоятельной работы студентов заочной формы
обучения специальности*

15.02.19 Сварочное производство (базовая подготовка)

Пермь 2025

Методическое пособие разработано в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по специальности **15.02.19 Сварочное производство** и рабочей программой профессионального модуля.

Организация-разработчик: ЧОУ ПО «Западно-Уральский горный техникум»
(ЧОУ ПО «ЗУГТ»)

Разработчик: Жуланова Н.А. - преподаватель ЧОУ ПО «ЗУГТ»

Методические указания рассмотрены и утверждены методическим советом ЧОУ ПО «ЗУГТ»

Протокол № 1 от 24 января 2025 г.

Данные указания содержат теоретический материал по дисциплине, содержание практических занятий, задания для самостоятельной работы студентов и методические указания по выполнению контрольных работ.

1. ВВЕДЕНИЕ

Методические указания **МДК.04.01 Основы организации и планирования производственных работ на сварочном участке** составлены в соответствии с ФГОС СПО по специальности **15.02.19 Сварочное производство** и рабочей программой ПМ.04 Организация и планирование сварочного производства.

Учебная дисциплина «Менеджмент» является частью (Часть 1) МДК.04.01 Основы организации и планирования производственных работ на сварочном участке, входящего в состав ПМ.04 **Организация и планирование сварочного производства** направлена на формирование общих компетенций и профессиональных компетенций.

С целью овладения видом профессиональной деятельности **Организация и планирование сварочного производства** и соответствующими профессиональными компетенциями студент в ходе освоения профессионального модуля должен:

иметь практический опыт:

- текущего и перспективного планирования производственных работ;
- выполнения технологических расчетов на основе нормативов технологических режимов, трудовых и материальных затрат;
- применения методов и приемов организации труда, эксплуатации оборудования, оснастки, средств механизации для повышения эффективности производства;
- организации ремонта и технического обслуживания сварочного производства по Единой системе планово-предупредительного ремонта;
- обеспечения профилактики и безопасности условий труда на участке сварочных работ;

уметь:

- разрабатывать текущую и перспективную планирующую документацию производственных работ на сварочном участке;
- определять трудоемкость сварочных работ;
- рассчитывать нормы времени заготовительных, слесарно-сборочных, сварочных и газоплазменных работ;
- производить технологические расчеты, расчеты трудовых и материальных затрат;
- проводить планово-предупредительный ремонт сварочного оборудования;

знать:

- принципы координации производственной деятельности;
- формы организации монтажно-сварочных работ;
- основные нормативные правовые акты, регламентирующие проведение сварочно-монтажных работ;
- тарифную систему нормирования труда;
- методику расчета времени заготовительных, слесарно-сборочных, сварочных и газоплазменных работ, нормативы затрат труда на сварочном участке;
- методы планирования и организации производственных работ;
- нормативы технологических расчетов, трудовых и материальных затрат;

методы и средства защиты от опасностей технических систем и технологических процессов;

справочную литературу для выбора материалов, технологических режимов, оборудования, оснастки, контрольно-измерительных средств.

Целью изучения раздела «Менеджмент» является усвоение обучающимися теоретических знаний и практических умений, а также формирование **общих компетенций (ОК) (частично):**

ОК2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

профессиональных компетенций (ПК):

ПК 4.1. Осуществлять текущее и перспективное планирование производственных работ.

ПК 4.2. Производить технологические расчеты на основе нормативов технологических режимов, трудовых и материальных затрат.

ПК 4.3. Применять методы и приемы организации труда, эксплуатации оборудования, оснастки, средств механизации для повышения эффективности производства.

ПК 4.4. Организовывать ремонт и техническое обслуживание сварочного производства по Единой системе планово-предупредительного ремонта.

ПК 4.5. Обеспечивать профилактику и безопасность условий труда на участке сварочных работ.

Количество часов на освоение программы раздела:

- максимальной учебной нагрузки – **222** часов, включая:
- обязательной аудиторной учебной нагрузки обучающегося – **32/4** часов,
из них лекций – **10/2** часов и практических работ – **4/2** часа;
- самостоятельной работы обучающегося – **156/ 166** часов;

Производственная практика ПП.04 – 72 часа.

Форма отчетности по междисциплинарному курсу – **экзамен**, по разделу – **зачёт в виде контрольной работы.**

2. ПРОГРАММА РАЗДЕЛА

Наименование разделов и тем	Количество ауд. часов при заочной / при заочной ускоренной форме обучения (час.)			Самост. работа студентов (час.)
	Всего	Обзорно-устан. занятия	в том числе практ. работа	
Тема 1. Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм	2/2	1/1	1/1	14/22
Тема 2. Функции, принципы и методы менеджмента	1	1		14/22
Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации	2	2		14/12
Тема 4. Основы теории принятия управленческих решений	2/2	1/1	1/1	14/12
Тема 5. Стратегический менеджмент	1	1		14/12
Тема 6. Система мотивации труда	1		1	14/12
Тема 7. Управление рисками	1	1		14/12
Тема 8. Управление конфликтами	1	1		14/15
Тема 9. Психология менеджмента	1	1		12/15
Тема 10. Этика делового общения	1		1	12/15
Тема 11. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	1	1		12/15
Всего по дисциплине	14/4	10/2	4/2	156/ 166

3. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛА «МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм

Студент должен:
знать:

цели и задачи управления организациями.

Понятие менеджмента. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. Виды менеджмента. Цели и задачи управления организациями. Особенности управления организациями различных организационно-правовых форм.

Методические указания

Слово «Менеджмент» в переводе с английского дословно означает «управление», «администрирование», «умение руководить». Однако точным синонимом «управления» это слово не является.

Существует несколько значений термина «менеджмент».

Менеджмент - это вид трудовой деятельности. Управление - это умственный труд, в результате которого осуществляется процесс управления.

Менеджмент - это процесс управления. Процесс менеджмента предполагает выполнение определенных функций: прогнозирование и планирование, создание организационных структур, стимулирование (мотивация) деятельности, контроль и анализ.

Менеджмент - это орган управления; это совокупность подразделений аппарата управления, объединяющего менеджеров; это организационная структура, предназначенная для управления той или иной организацией, регионом, страной.

Менеджмент - это категория людей, профессионально занимающихся управлением, работающих на должностях, входящих в аппарат управления.

Менеджмент - это научная дисциплина, посвященная проблемам, возникающим, когда люди управляют людьми.

Менеджмент - это искусство управления, требующее не только знаний, но и интуитивного понимания людей.

Виды менеджмента - специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.

Административный менеджмент - разработка и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль их выполнения.

Инновационный менеджмент - организация и управление исследованиями, разработкой, освоением и распределением нововведений в соответствии с перспективными целями, научно-техническим потенциалом организации и результатами маркетинговых исследований.

Производственный менеджмент - организация и управление поставками материальных ресурсов, производством и его подготовкой с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции.

Менеджмент персонала - организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования персонала, а также создание благоприятного климата в коллективе.

Экологический менеджмент - организация предупреждения, недопущения и установления последствий вредных воздействий производства на окружающую среду.

Инвестиционный менеджмент - деятельность по выявлению наиболее приоритетных направлений вложения капитала или покупки собственности для извлечения доходов и др. выгод на основе финансовых расчетов эффективности проектов.

Стратегический менеджмент - обоснование и выбор перспективных целей и развития предприятия, повышение его конкурентоспособности, закрепление целей в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Цель — это желаемое состояние объекта в будущем. В управлении необходимо оценить каждую функцию и вид деятельности внутри компании, исходя из их вклада в достижение целей компании.

Основной целью компании является получение устойчивой прибыли, а рост прибыли для большинства компаний — основной смысл их деятельности.

Задача представляет собой подцель, достигаемую посредством одной или нескольких работ, или части работы, которая должна быть выполнена в оговоренные сроки в процессе управления организацией.

Для решения задач должны существовать соответствующие технологии и подготовленные люди (персонал).

Технология – это системное сочетание знаний, навыков, оборудования и инфраструктуры, которые необходимы для выполнения работ.

Люди – это руководители и подчиненные (специалисты).

Руководство достигает решения задач через других людей, поэтому последние являются центральным фактором в любой организации. При этом каждый человек характеризуется способностями, одаренностью, восприятием, точкой зрения, ценностями, потребностями, лидерством.

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды общества, техники и живой природы. Управление должно быть направленно на успех и выживание.

В управлении всегда есть: **субъект** – тот, кто осуществляет управление и **объект** - тот, кем управляют действия субъекта управления.

Процесс управления сводится к разработке и осуществлению определенных воздействий со стороны субъекта управления на те, или иные объекты управления в процессе некой целенаправленной деятельности.

Организация - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Чтобы считаться организацией, некая группа людей должна соответствовать следующим требованиям:

- наличие хотя бы двух людей, которые считают себя частью этой группы;

- наличие хотя бы одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы;

- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Организации делятся на простые и сложные. Простые – имеют одну цель. Сложные организации многоцелевые.

Все сложные организации имеют общие для них характеристики:

1. Ресурсы. Основные ресурсы, используемые организацией - это люди, капитал, материалы, технология и информация.

2. Зависимость от внешней среды. Организации полностью зависят от внешней среды, как в отношении своих ресурсов, так и в отношении своих потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

3. Горизонтальное разделение труда. Вероятно, самой очевидной характеристикой организации является разделение труда. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда, что позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно.

4. Подразделения. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добывающих конкретные специфических целей. Такие подразделения часто называют отделами или службами. Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

5. Вертикальное разделение труда. Вертикальная дифференциация связана с иерархией управления в организации. Руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей среднего и низшего уровней, т. е. формально обладает большей властью и более высоким статусом. Вертикальная дифференциация связана с иерархией управления в организации. Чем больше ступеней иерархической лестницы между высшим уровнем управления и исполнителями, тем более сложной является данная организация. Полномочия распределяются по должностям и руководителям, занимающим эти должности.

6. Необходимость управления. Управление является важной деятельностью для организации. Во всех организациях, за исключением самых маленьких, управление занимает так много времени, что становится все труднее осуществлять его мимоходом. Работа по управлению для того, чтобы организация могла действовать успешно, должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственность.

Структура управления – это соподчиненность управленческих связей между управляющей и управляемой подсистемами системы управления.

Сформировать структуру – это закрепить конкретные функции за подразделениями аппарата управления. Структура управления изменяется с развитием производительных сил и производственных отношений, а также с увеличением познавательного уровня закономерности этих отношений. При

разработке структуры необходимо учитывать количество работающих, объем производства, номенклатуру продукции

Организационная структура дает четкое понимание того, в каком направлении движется компания. Ясная структура — это инструмент, с помощью которого можно придерживаться порядка в принятии решений и преодолевать различные разногласия.

Организационная структура связывает участников. Благодаря ей люди, присоединяющиеся к группе, имеют отличительные черты. В то же время и сама группа обладает определенными особенностями.

Организационная структура формируется неизбежно. Любая организация по определению подразумевает какую-то структуру.

Организационная структура любой организации будет зависеть от того, кто является ее участниками, какие задачи она решает и как далеко организация зашла в своем развитии.

На промышленных предприятиях применяются четыре основных типа организационных структур систем управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная (штабная) и матричная.

Они характеризуются тем, что на верхнем уровне сосредоточены полномочия стратегических и оперативных задач.

Линейная организационная структура управления. Это одна из простейших организационных структур управления. Характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня. Вышестоящее руководство не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника. Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Функциональная организационная структура управления организацией. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для решений в системе линейного управления. Суть управления сводится к тому, что выполнение отдельных функций возлагается на специалистов (отдел маркетинга занимается исследовательской работой, плановый — планирует работу и т.д.). Функциональное управление существует вместе с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей, хотя с другой стороны это повышает эффективность управления.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При этом ему помогает специальный аппарат.

Матричная организационная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управления воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации. Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется на интеграции всех видов деятельности, создании условий для выполнения целевой программы. Руководитель программы (проекта) определяет *что и когда* должно быть сделано по конкретной программе, а линейный руководитель определяет *кто и как* будет выполнять ту или иную работу.

Матричные структуры управления открыли новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте менеджмент как особый вид профессиональной деятельности.
2. Перечислите цели и задачи управления организациями.
3. Перечислите основные характеристики сложных предприятий.
4. Назовите основные типы организационных структур систем управления.
5. Охарактеризуйте особенности управления организациями различных организационно-правовых форм.

Тема 2. Функции, принципы и методы менеджмента

Студент должен:

знать:

- основные функции, принципы и методы менеджмента и их характеристику.

Функции менеджмента. Цикл менеджмента (маркетинг, планирование, организация, мотивация и контроль) - основы управленческой деятельности. Характеристика функций цикла. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла. Принципы менеджмента. Методы менеджмента: административные, организационно-правовые, экономические, социально-психологические.

Методические указания

Функции менеджмента – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение. Это и есть функции управления. Хотя со временем техника управления совершенствовалась, но основополагающие управленческие функции остались сравнительно неизменными. Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно, быть как несвязанными между собой, так и неразрывно связанными, более того, они как бы взаимопроникают друг в друга. В процессе управления выполняются следующие основные функции:

- маркетинг;
- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Каждая из этих функций является для организации жизненно важной. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Функция маркетинга. В процессе маркетинговой деятельности происходит исследование и изучение внутренней и внешней среды организации. Маркетинг является комплексной научной системой организации и управления производственной, коммерческой и сбытовой деятельностью предприятия, ориентированной на выявление неизвестных и неудовлетворенных запросов потребителей.

Основными функциями маркетинга являются:

- выявление существующего и потенциального спроса покупателя на товары и услуги посредством комплексного исследования состояния рынка и перспектив его развития;
- организация научно-исследовательской деятельности по созданию новых образцов продукции, а также улучшению прежних моделей в соответствии с запросами потребителей;
- координация и планирование производства соответствующих товаров, инвестиционной и финансовой политики; определение наиболее эффективных форм и методов сбыта продукции;
- регулирование всей экономической деятельности, включая руководство производством, транспортировкой, упаковкой, сбытом, рекламой, техническим обслуживанием и другими услугами и мероприятиями по расширению сбыта и контроль за реализацией намеченных программ;
- формирование и реализация ценовой политики, информационное обеспечение маркетинга.

Только после изучения рынка, товара, собственной структуры фирма может приступать к планированию своей деятельности.

Функция планирования. В процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы

достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться. План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Стадии процесса планирования универсальны. Что же касается конкретных методов и стратегии, то они имеют некоторые различия. Организация формирует единый план для управления деятельностью предприятия, но каждое подразделение организации имеет собственные планы. Единого метода планирования не существует, поскольку этот процесс осуществляется на разных уровнях организации и в организациях с различными структурами управления.

Планирование бывает:

- стратегическим это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации, чтобы оценить, как организация будет себя вести в своей рыночной нише;
- тактическим, т.е. определяются промежуточные цели на пути стратегических целей и задач;
- оперативным, которое является основой всего планирования (например, годовой план предприятия).

Принципы планирования:

1. Полнота планирования, т.е. учитывая все события и ситуации, которые могут возникнуть в организации.
2. Точность планирования, т.е. прогнозы должны делаться на основании расчетов, которые производятся современными методами.
3. Ясность планирования, т.е. формулировки должны быть доступны всем членам организации.
4. Непрерывность планирования, т.е. это процесс непрерывный.
5. Экономичность планирования – расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

С помощью функции планирования решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать. Непрерывность – это одна из основных причин, по которой планирование может помочь организации лучше управлять в условиях неопределенности, более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

Функция организации. В любом плане всегда есть этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой деятельности организации. Функция управления как организация позволяет определить, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание и какие для этого потребуются средства.

Организация – это средство достижения целей организации. Функция организации состоит из двух подфункций:

- организация – это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;
- организация – это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

Функция мотивации. Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда привили работникам чувство цели. Это не менее важно, чем деньги. Человек, получивший в процессе обучения и повышения квалификации, накопления производственного опыта, знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удастся, тем больше степень его удовлетворенности, а соответственно и степень выраженности мотивов.

Мотивировать сотрудников это затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности. Существуют различные пути мотивации, поэтому необходимо:

- во-первых, установить набор критериев, которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудников;
- во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников;
- в-третьих, общаться руководителю со своими сотрудниками, поскольку им необходимо не только знать, что нужно делать, но и как они выполняют свою работу, поскольку обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

Функция контроля. Контроль ассоциируется с властью, «командованием», «поймать», «уличить», «схватить». Такое представление о контроле уводит в сторону от содержания функции контроля.

Контроль – это процесс соизмерения (сопоставления) полученных результатов с запланированными.

В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились? Что в следующий раз следует сделать иначе? В чем причина отклонений от намеченного? Какое воздействие оказал контроль на принятие решений? Было ли воздействие контроля позитивным или негативным? Какие выводы следует сделать для выработки новых целей? К контролю предъявляют следующие требования:

- эффективность контроля;
- эффект влияния на людей;
- выполнение задач контроля;
- определение границ контроля.

Различают следующие виды контроля:

- предварительный (до начала работ);
- текущий (осуществляется в ходе проведения работ);
- заключительный (цель его помочь предотвратить ошибки в будущем).

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, т.к. каждая управленческая функция подвижна другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение.

Принципы менеджмента:

Анри Файоль (1841 - 1925), французский теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления, сформулировал 14 принципов управления:

1. Разделение труда. Его целью является повышение количества и качества производства при затрате тех же усилий. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должно быть направлено внимание и действие. Разделение труда непосредственно связано со специализацией. Этот принцип, применяется как для сферы производственного, так и управленческого труда.

2. Полномочия и ответственность. Полномочия — право распоряжаться ресурсами предприятия, а также право направлять усилия сотрудников на выполнение порученных заданий. Ответственность представляет собой обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение. Полномочия являются инструментом власти. Под властью понимается право отдавать приказы. Власть непосредственно связана с ответственностью. Где есть полномочия, возникает и ответственность.

3. Дисциплина. Дисциплина предполагает достижение выполнения соглашений, заключенных между предприятием и его работниками, в том числе и повиновение. В случае нарушения дисциплины к работникам могут применяться санкции.

4. Единоначалие (единство распорядительства). Работник должен получать распоряжения и указания от своего непосредственного руководителя. Кроме того, он должен уважать авторитет руководителя.

5. Единство направления (дирекции). Один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных (индивидуальных) интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации и должны быть направлены на выполнение интересов всего предприятия.

7. Вознаграждение персонала, т.е. цена оказываемых услуг. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять как персонал, так и организацию, как нанимателя, так и работника.

8. Централизация. На предприятии должно быть достигнуто определенное соответствие между централизацией и децентрализацией, которое зависит от его размеров и конкретных условий деятельности. Проблема централизации и децентрализации разрешается нахождением меры, дающей наилучшую общую производительность.

9. Скалярная цепь (иерархия). Это — ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Скалярная цепь определяет подчинение работников. Иерархическая система управления является необходимой, но если она наносит ущерб интересам предприятия, то ее необходимо усовершенствовать.

10. Порядок. Каждый работник должен иметь свое рабочее место, обеспеченное всем необходимым. Для этого руководитель должен хорошо знать своих подчиненных и их потребности. «Место — для всего, все на своем месте».

11. Справедливость. Это — сочетание доброты и правосудия. Работник, чувствующий справедливое отношение к себе, испытывает преданность к фирме и старается трудиться с полной отдачей.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Для предприятия наиболее предпочтительными являются работники, которые держатся за свое место. Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел. В процветающей компании управленческий персонал является стабильным.

13. Инициатива. Это — разработка плана и успешная его реализация. Претворение в жизнь данного принципа часто требует от администрации «поступить личным тщеславием».

14. Корпоративный дух. Сила предприятия в гармонии («единении») всех работников предприятия.

Методы менеджмента — это способы воздействия на объект управления для достижения поставленных перед ним целей. Но при этом одна и та же цель может быть достигнута с помощью различных методов, или несколько целей может быть достигнуто с помощью одного какого-либо метода.

Методы управления делятся на административные, организационно-правовые, экономические и социально-психологические.

1. Административный метод управления. Такой метод основывается на том, что вся деятельность организации проводится на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении указаний.

Этот метод применяется, если велик вес традиций, в соответствии с которыми может быть принято только однозначное решение.

В результате применения административного метода достигается поставленный результат, но не предоставляется возможность его развития. Еще одной отличительной чертой данного метода является поощрение исполнительности, а не инициативности. Эффективность этого метода значительно ограничивается, так как не учитывает и не использует все возможности организации.

2. Организационно-правовой метод. Определяет организационно-правовую форму организации, условия функционирования, структуру организации, регламентирует права и ответственность персонала и т.д. Данный метод является своеобразным каркасом, в рамках которого функционирует предприятие.

3. Экономический метод. Метод основан на материальной заинтересованности работников и позволяет активизировать их деятельность. Организация получает дополнительную прибыль за счет снижения издержек, из которой выплачиваются премии сотрудникам. Для большей заинтересованности работников денежные выплаты (заработная плата, премии) привязываются к прибыли или достигнутым результатам.

Заработная плата - это выраженная в денежной форме часть совокупного общественного продукта, которую предприятие выплачивает работникам в соответствии с количеством и качеством затраченного ими труда. Заработная плата является формой вознаграждения за труд и важным стимулом работников предприятия.

Общий уровень оплаты труда на предприятии может зависеть от следующих основных факторов: результатов хозяйственной деятельности предприятия, уровня его прибыльности; кадровой политики государства; уровня безработицы в регионе, отрасли, специальности; влияния профсоюзов, конкурентов и государства.

В основе организации оплаты труда лежат следующие принципы: оплата труда по его количеству и качеству - учитывается не только продолжительность, но и сложность, тяжесть, опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы; дифференциация уровня оплаты труда различных групп и категорий работающих (внутриотраслевое, межотраслевое и районное регулирование заработной платы).

4. Социально-психологические методы.

Подразделяются на виды воздействия:

- 1). создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и доверительных отношений между руководителем и подчиненными;
- 2). предоставление возможности развития и реализации личных способностей работников, что приводит к повышению удовлетворенности и эффективности работы сотрудников и предприятия в целом.

Все перечисленные методы не противопоставляются, так как наибольшего результата организация может добиться только при их взаимодействии.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные функции менеджмента.
2. Назовите основные принципы планирования.
3. Охарактеризуйте функцию маркетинга.
4. Перечислите основные принципы управления.
5. Охарактеризуйте основные методы управления.

Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации

Студент должен:

знать:

- факторы внутренней и внешней среды.

Внутренняя среда организации: структура, кадры, внутриорганизационные процессы, технология, организационная культура.

Внешняя среда организации. Факторы среды прямого воздействия: поставщики (трудовых ресурсов, материалов, капитала), потребители, конкуренты; законы и государственные органы.

Факторы среды косвенного воздействия: состояние экономики, политические факторы, социально-культурные факторы, международные события, научно-технический прогресс.

Методические указания

Организация представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно взаимодействующих с внешним миром. Таким образом, организация характеризуется внутренними переменными и определяется внешними параметрами.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации являются:

- задачи организации;
- структура;
- кадры (трудовые ресурсы);
- технология;
- внутриорганизационные процессы.

Задачи организации - это цели, достижение которых желательно к определённому времени в пределах периода, на который рассчитано управленческое решение. Задача - это предписанная работа или её часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технологической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Структура организации. Все организации, за исключением мельчайших, имеют четкую иерархию менеджмента, в рамках которой все члены занимают определенное место в соответствии со своим авторитетом или статусом (высший менеджмент, средний, первичный). Кроме иерархии менеджмента в организации существует горизонтальное разделение труда по специализированным линиям или функциональным областям. Организационная структура – это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей.

Кадры (трудовые ресурсы). Необходимо знать, сколько работников, каких профессий привлечь к работе, чтобы привести в соответствие объем работы и число работников, учитывая норму выработки работника, уровень качества выпускаемой продукции, соответствие продукции стандартам. Кроме количества работников нужно определить систему оплаты труда и другие виды стимулирования.

Технология как внутренняя переменная имеет широкое значение и определяется как средство преобразования сырья в продукты и услуги.

Технологические процессы весьма разнообразны. Выделяют следующие категории технологий производственных фирм:

- единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство;
- массовое или крупносерийное производство;
- непрерывное производство.

Внутриорганизационные процессы. Взаимоотношения между работниками, корпоративность, власть, ориентация в поведении – все эти составляющие образуют корпоративную культуру предприятия, которая оказывает влияние на эффективность организации.

Внешнее окружение организации – проблема для руководителя организации, т.к. оно влияет на внутреннюю среду. При анализе внешних факторов обычно выделяют два их типа: факторы прямого воздействия (ближнее окружение) и факторы косвенного воздействия (общее окружение).

К факторам прямого воздействия относятся те, которое непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние организации. К ним относятся: поставщики (трудовых ресурсов, материалов, капитала), потребители, конкуренты, законы и государственные органы.

Поставщики материалов, энергии, оборудования, комплектующих, капитала и финансовых услуг. Кроме этого организация напрямую зависит от рынка квалификационных кадров (трудовых ресурсов).

Потребители. Каждой фирме необходимо составить четкое представление о структуре потребностей, которые должны быть удовлетворены.

Конкуренты. В большинстве случаев конкуренты определяют, какой товар и по какой цене следует продавать; именно конкуренция толкает фирмы на создание между ними соглашений от раздела рынка до кооперации.

Законы и государственные органы. Каждая организация имеет конкретный правовой статус – это определяет то, как она будет вести дела, какие имеет права и какие имеет обязанности перед государством и местными органами (налоговые ставки, законодательные акты).

Факторы косвенного воздействия. Эти факторы относятся к общему окружению организации и не оказывают такого влияния на ее операции, как факторы прямого воздействия. Но среда косвенного воздействия сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании опираются, прежде всего, на прогнозы. К факторам косвенного воздействия относятся: экономическое, политическое, технологическое, социально-культурное, международное окружение.

Экономическое окружение характеризуется уровнем развития и состоянием экономики. Состояние экономики оказывает влияние на стоимость ресурсов и спрос товаров и услуг. Экономический спад ведет к снижению запасов готовой продукции, сокращению числа работников.

Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важными являются такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Политическое окружение. Большое значение имеет политическая стабильность. Политический компонент анализируется и изучается с целью ясного понимания о намерениях органов государственной власти, какая политическая идеология определяет политику правительства; насколько оно стабильно; насколько способна проводить свою политику в жизни; насколько сильно оппозиция стремиться к власти.

Технологическое окружение. Технология является одновременно и внешним фактором организации, и ее внутренней переменной. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию (автоматизация, информатизация и т.д.).

Социально-культурное окружение влияет на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда. К этим факторам относится и демографическое состояние общества, независимые средства массовой информации (формируют имидж организации). Социальный компонент изучается с целью определения влияния на бизнес таких компонентов как:

- отношение людей к качеству жизни и работы;
- существующие в стране обычаи и верования;
- разделяемые людьми ценности;
- демографические структуры общества;
- рост населения и уровень образования;
- мобильность людей, готовность к переменам.

Международное окружение оказывает влияние в первую очередь на организации, действующие на международном рынке.

Сложность воздействия внешней среды оценивается числом факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровнем вариативности каждого фактора.

Подвижность внешней среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна (например, организации фармацевтической, химической, электронной и авиационно-космической промышленности; производство компьютеров, биотехнологии и сфера телекоммуникаций). Менее заметные относительные изменения внешней среды затрагивают мебельную промышленность, производство тары и упаковочных материалов, а также пищевых консервов.

Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других (отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов). Если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного внешнего фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Чем выше неопределенность, тем с большим числом проблем приходится сталкиваться менеджерам предприятий. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте основные переменные внутренней среды.
2. Назовите факторы прямого воздействия внешней среды на организацию.

3. Назовите факторы косвенного воздействия внешней среды на организацию.
4. Перечислите социально-культурное окружение организации.
5. Дайте определения понятию «подвижность» и «неопределенность» внешней среды.

Тема 4. Основы теории принятия управленческих решений

Студент должен:

знать: типы решений; требования к решениям; методику принятия эффективного решения;

уметь: принять эффективное решение в конкретной ситуации.

Типы решений и требования, предъявляемые к ним. Методы принятия решений. Уровни принятия решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный. Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление факторов и условий, разработка решений, оценка и принятие решения.

Методические указания

Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджера.

Классификация управленческих решений:

- *по функциональному назначению* - плановые, организационные, регулирующие, активизирующие, контрольные.
- *по характеру действий* - директивные, нормативные, методические, рекомендательные, позволяющие, ориентирующие.
- *по времени действия* - стратегические, тактические, оперативные.
- *по направлению влияния* - внутренние и внешние.
- *по способу принятия* - индивидуальные и коллективные (консультативные, совместимые и законодательные (парламентские)).
- *по субъектам управления* - выделяют решения государственных, хозяйственных, предпринимательских органов и общественных организаций. Государственные органы реализуют решения путем принятия законодательных, организационных, распорядительных документов и проведения организационной работы.
- *по срокам принятия* - выделяют долгосрочные (более 5 лет), среднесрочные (от 1 до 5 лет) и краткосрочные (до 1 года) решения.
- *по широте охвата* - общие и специальные. Общие решения касаются одинаковых проблем, относящихся к различным подразделениям организации (сроков выплаты зарплаты, распорядка рабочего дня и др.) Специальные решения принимают по узким проблемам, которые относятся только к одному подразделению или группы работающих в нем.
- *по характеру определенности* - запрограммированные (в стандартных ситуациях) и незапрограммированные (в неординарных ситуациях).

- по сфере реализации - связанные с производством, сбытом, научными исследованиями, кадрами и т.д.
- по содержанию - технические, экономические, социальные.
- по степени полноты информации - принимаемые в условиях определенности, неопределенности и риска.
- по степени эффективности - оптимальные и рациональные.

Требования, которым должны соответствовать решения:

1. Минимальное число корректировок.
2. Сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение: ответственность должна быть равна его полномочиям.
3. Единство распоряительства, т.е. решение должно исходить от непосредственного руководителя. На практике это означает, что вышестоящий менеджер не должен отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя.
4. Строгая согласованность, т.е. управленческие решения не должны противоречить друг другу.
5. Обоснованность – управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учётом тенденций его развития.
6. Конкретность.
7. Полномочность – управленческое решение должно быть полномочным, т.е. должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его.
8. Своевременность – управленческое решение должно быть своевременным, задержка резко снижает эффективность управления.

Процесс принятия управленческих решений сложен и многосторонен, включает в себя ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, - спорные и неодинаково решаются менеджерами. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и умел выбрать лучший вариант с учетом ситуации и собственного стиля управления.

Методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

- неформальные;
- коллективные;
- количественные.

Неформальные методы принятия решений базируются на интуиции менеджера. Преимущества - принимаются быстро. Недостатки - не гарантируют от выбора неэффективных (ошибочных) решений, т.к. интуиция может подвести.

Коллективные методы принятия решений. Коллективные формами групповой работы могут быть заседания, совещания, работа в комиссии и т.п.

Количественные методы принятия решений. Решения принимаются путем обработки больших массивов информации с помощью электронно-вычислительных устройств (линейное моделирование, статистические модели, теория игр и т.д.).

В решениях всегда отражается личность того, кто их принимает. С этой стороны интересен личностный профиль управленческого решения, то есть та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой его решения к исполнителям.

Личностный профиль управленческого решения - совокупность индивидуальных особенностей и доминирующих черт личности руководителя, которую несут с собой его решения к исполнителям.

Разновидности личностных профилей управленческих решений:

Решения уравновешенного типа свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

Импульсивные решения свойственны людям, легко генерирующим самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками».

Инертные решения – являются результатом очень неуверенного осторожного поиска. Руководитель каждый свой шаг проверяет неоднократно. Процесс принятия решения затягивается во времени.

Рискованные решения - напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Принимаются при определенных обстоятельствах.

Решения осторожного типа - руководитель прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи, поэтому тактика осторожных - избежать ошибок. Для импульсивных, к примеру, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

Уровни принятия управленческих решений:

Первый уровень — рутинный. Решения, принимаемые на этом уровне, представляют собой обычные рутинные решения. Как правило, у менеджера имеется определенная программа, как распознать ситуацию, какое решение принять. В этом случае менеджер ведет себя, как компьютер. Функция его заключается в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуацию, а после этого взять на себя ответственность за начало определенных действий. Руководитель должен обладать чутьем, верно трактовать имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действовать логично, принимать верные решения, проявлять решительность, обеспечивать эффективные действия в нужное время. Этот уровень не требует творческого подхода, так как все действия и процедуры заранее предписаны.

Второй уровень — селективный. Этот уровень уже требует инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах. Перед менеджером стоит целый круг возможных решений, и его задача заключается в том, чтобы оценить достоинства таких решений и выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной

проблеме. Успех и результативность зависят от способности менеджера выбрать направление действий.

Третий уровень — адаптационный. Менеджер должен выработать решение, которое может быть абсолютно новым. Перед руководителем — некий набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Только личная инициатива и способность совершить прорыв в неизвестное могут определить успех деятельности менеджера.

Четвертый уровень, самый сложный, — инновационный. На этом уровне решаются наиболее сложные проблемы. Со стороны менеджера требуется абсолютно новый подход. Это может быть поиск решения проблемы, которую ранее плохо поняли или для решения которой требуются новые представления и методы. Руководитель должен уметь находить способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, развивать в себе умение и способность мыслить по-новому. Наиболее современные и трудные проблемы могут потребовать для своего решения создания новой отрасли науки или технологии.

Этапы принятия управленческих решений:

Первый этап - подготовка решения:

- выявление и анализ проблемной ситуации;
- формирование целей;
- выявление полного перечня альтернатив;
- выбор допустимых альтернатив;
- предварительный выбор лучшей альтернативы.

Второй этап — принятие решения:

- оценка альтернатив со стороны руководителя;
- экспериментальная проверка альтернатив;
- выбор единственного решения.

Третий этап — реализация решения

- определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения;
- обеспечение работ по выполнению решения;
- выполнение решения.

У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Обнаружение проблемы - это осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Оценка проблемы - это установление ее масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена.

Определение масштабов проблемы не означает нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке размера средств для ее решения и степени ее серьезности.

Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить. Необходимо определить источник и суть ограничений и наметить возможные альтернативы.

На втором этапе разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается решение с наиболее благоприятными последствиями.

На третьем этапе принимаются меры для конкретизации решения и доведении его до исполнителей (т.е. решение должно быть реализовано).

Контроль за исполнением решения. В процессе контроля устанавливается обратная связь между управляющей и управляемой системами.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение управленческого решения.
2. Назовите основные этапы принятия управленческого решения
3. Опишите основные методы принятия решений.
4. Назовите разновидности личностных профилей управленческих решений.
5. Охарактеризуйте этапы принятия управленческих решений

Тема 5. Стратегический менеджмент

Студент должен:

знать: сущность стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент. Процесс стратегического планирования: миссия и цели, анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон, анализ альтернатив и выбор стратегии, управление реализацией стратегии, оценка стратегии.

Формы планирования. Виды планов. Основные стадии планирования.

Методические указания

Стратегический менеджмент – это обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах и разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Стратегический менеджмент – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации в соответствии с изменениями окружающей среды.

Стратегический менеджмент - это совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов

- 1) анализ среды;
- 2) определение миссии и целей;
- 3) выбор стратегии;
- 4) выполнение стратегии;
- 5) оценка и контроль выполнения;

1). Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического менеджмента, так как обеспечивает базу для определения миссии и для выработки стратегий.

Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

Анализ макросреды включает изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие

общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т. п.

Анализ конкурентной среды делается по ее пяти основным составляющим: конкуренты внутри отрасли; покупатели; поставщики; потенциальные новые конкуренты; производители возможной замещающей продукции. Анализ каждого из данных пяти субъектов конкуренции ведется с точки зрения конкурентной силы и конкурентных возможностей.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию. Организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает существование своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т. п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.; научные исследования и разработки; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

2). Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов – определение миссии предприятия; определение долгосрочных целей; определение краткосрочных целей.

Миссия - основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Миссия предприятия должна содержать следующее:

выяснение, какой предпринимательской деятельностью занимается предприятие;

определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;

выявление культуры фирмы.

Определение миссии и целей предприятия приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует предприятие и к чему оно стремится. Зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

3). Выбор стратегии.

Этот процесс считается ядром стратегического управления. С помощью специальных приемов предприятие определяет, как будет достигать своей цели, и реализовывать свою миссию.

Определение стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится предприятие. Существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

При определении стратегии руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением предприятия на рынке: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте.

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких *базовых стратегий*, каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды, поэтому важно рассматривать причины, почему предприятие выбирает ту, а не другую стратегию.

Базовые стратегии – это стратегии, которые служат вариантами общей стратегии организации, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием.

- *Ограниченный рост* - эту стратегию применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия;

- *Рост* - эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года;

- *Сокращение* - эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции;

- *Комбинированная стратегия* - эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив - ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях.

Базовые стратегии – это стратегии, которые служат вариантами общей стратегии организации, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием.

4). Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда предприятия оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы, во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников с тем, чтобы добиться с их

стороны как понимания того, что делает организация, так и неформального их вовлечения в процесс реализации стратегий, в частности добиться выработки у сотрудников обязательств перед предприятием по реализации стратегии. Во-вторых, руководство должно не только своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировать достижение каждой цели.

В процессе реализации стратегий каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

5). Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации.

Основными задачами любого контроля являются:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонами;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- корректировка, если она необходима и возможна.

При контроле выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций, т.к. он сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих функций:

- а) определение целей с учетом рыночной ситуации;
- б) определение средств достижения этих целей;
- в) сегментация, то есть разделение общей цели на подцели;
- г) разработка соответствующих перспективных планов и программ.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

Существует четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса **стратегического планирования**. К ним относятся: *распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение*.

Распределение ресурсов. Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких, как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Внутренняя координация. Она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

Осознание организационных стратегий. Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Высшим руководством должно быть принято несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, которые должны быть понятны всем членам коллектива. Но стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в современном мире, предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. Стратегический план придает организации определенность, индивидуальность, открывает перспективу для организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность определения «стратегический менеджмент».
2. Что такое стратегия?
3. Что может помешать реализации стратегии?
4. Назовите основные базовые стратегии
5. Что такое миссия организации?

Тема 6. Система мотивации труда

Студент должен:

знать: критерии мотивации; первичные и вторичные потребности

Мотивация и критерии мотивации труда. Индивидуальная и групповая мотивации. Ступени мотивации. Правила работы с группой. Мотивация и иерархия потребностей. Первичные и вторичные потребности. Теории мотивации Маслоу, МакКлелланда, Герцберга. Сущность делегирования. Правила и принципы делегирования.

Методические указания

Мотивация – это побуждение к активной деятельности субъекта (личности, соц. группы), связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности.

Мотивация складывается из трех взаимодействующих и взаимозависимых элементов:

- потребности;
- побуждение;
- вознаграждение.

Потребности возникают, когда нарушается физиологическое или психологическое равновесие (потребность в пище, воде, друзьях).

Побуждение возникает, чтобы частично удовлетворить потребности. Физиологические и психологические побуждения ориентированы на действие и обеспечивают энергию движения к достижению вознаграждения (потребность в пище – побуждение голода).

Вознаграждение приглушает потребность и снижает побуждение (вознаграждение – поглощение пищи).

Мотивы к труду могут быть экономическими и неэкономическими.

Суть экономических стимулов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды (денежный доход или свободное время, позволяющее зарабатывать в другом месте). Основными формами денежных доходов является заработная плата, прибыль, льготы, и другие выплаты. Заработная плата зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затраченного труда. Заработная плата по форме может быть сдельной и повременной. Она зависит от сферы деятельности работника, характера трудовых операций, технологических процессов. Кроме основной заработной платы существует дополнительная заработная плата (доплаты за квалификацию, профессионализм и т.д.), премии (за работу без брака, своевременность, экономию ресурсов и т.д.). Кроме заработной платы и премий, существует участие в прибылях (бонусы для руководителей – 1,2 раза в год). К мотивации свободным временем относится сокращенный рабочий день, скользящий график, увеличенный отпуск и т.д.

К неэкономическим способам стимулирования относятся организационные и моральные.

К организационным способам стимулирования можно отнести следующие критерии:

- люди должны испытывать радость от работы;
- каждый стремится выразить себя в труде;
- людям нужно дать возможность ощутить свою значимость;
- сотрудники должны иметь доступ к необходимой информации;
- нужно поощрять инициативу;
- каждый по возможности должен быть сам себе шефом и т.д.

К моральным методам стимулирования относится:

- признание, которое может быть личным и публичным. Личное признание – право постановки личного клейма, право подписать документ. Публичное признание – доска почета, грамота и т.д.

- специфические моральные методы мотивации – похвала и критика. К похвале предъявляют следующие требования: дозированность, последовательность, контрастность. Отсутствие похвалы демотивирует. Критика, т.е. отрицательная оценка окружающими недостатков и упущений в работе, должна быть конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на устранение недостатков и указывать на возможные варианты их исполнения. Любая критика, за исключением явного сведения счетов, должна восприниматься как форма помощи со стороны в деле устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь. Продвижение в должности, которое объединяет и экономические мотивы (более высокая заработная плата), организационный мотив (содержательная работа), а также отражает признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив), но не все стремятся быть руководителями.

Одним из первых, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы XX века, Маслоу признавал, что потребности можно разделить на пять основных категорий.

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе.

Потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности нижних уровней. Руководителю необходимо тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими, и как их можно удовлетворить. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Так, исходя из своего прошлого опыта, один человек может быть более всего заинтересован в самовыражении, в то время как поведение другого, вроде бы схожего с ним и также работающего, будет в первую очередь определяться потребностью в признании, социальными потребностями и потребностью в безопасности. Руководители должны знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений, и что заставляет кого-то из подчиненных отказываться от совместной работы с другими. Разные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет эффективно мотивировать своих подчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней:

Социальные потребности:

1. Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться;
2. Создавать на рабочих местах дух единой команды;
3. Проводить с подчиненными периодические совещания;
4. Не стараться разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;
5. Создавать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребности в уважении:

1. Предлагать подчиненным более содержательную работу;
2. Обеспечить подчиненным положительную обратную связь с достигнутыми результатами;
3. Высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты;
4. Привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений;
5. Делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия;
6. Продвигать подчиненных по служебной лестнице;
7. Обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребности в самовыражении:

1. Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;
2. Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
3. Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи

Три потребности:

- власти;
- успеха;

- *причастности.*

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей (находится между потребностями в уважении и самовыражении по теории Маслоу).

Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения (также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении по теории Маслоу).

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. При мотивировании людей с потребностью успеха, необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях, разделив их на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивациями».

«Гигиенические факторы»:

- Политика фирмы и администрации,
- Условия работы,
- Заработок,
- Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными,
- Степень непосредственного контроля за работой.

«Мотивации»:

- Успех,
- Продвижение по службе,
- Признание и одобрение результатов работы,
- Высокая степень ответственности,
- Возможности творческого и делового роста.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации - с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Герцберг, напротив, считает, что рабочий начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и осознания ими целей организации, в этом случае необходимые для организации действия работников будут высоко мотивированными, а результаты труда - высокими. Чтобы эффективно использовать мотивацию для усиления управленческого воздействия, необходимо хорошо представлять ее сущность, т.е. внутриличностные элементы - потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки.

В основе *мотивации* лежат потребности. Они выступают внутренними, глубинными источниками развития личности и ее деятельности. Явно выраженную, внешне заметную роль в мотивации играет интерес (форма проявления потребности) - глубоко осознанная и воспринятая человеком потребность, обеспечивающая направленность личности на осознание и достижение определенных целей. Интерес - это катализатор мотивации. На базе личностных ценностей работник принимает решение, что делать и как. Центральное место в мотивации занимает цель - осознанно предсказуемый результат деятельности.

Правильно выбранная цель, понятная работнику и принятая им как личностью, мобилизует его на достижение результата.

Сильным мотивирующим элементом является ожидание - в какой мере работник превосхищает вознаграждение (стимул), а затем чувствует себя вознагражденным в связи с достижением цели. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает.

С точки зрения управления мотивация и стимулирование есть взаимосвязанные средства повышения эффективности труда персонала.

Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Но нужно уметь правильно осуществить делегирование.

Причины делегирования полномочий:

- освобождает руководителя от рутинной и малоответственной работы и даёт время для более ответственной – планирование, организация, мотивирование и контроль;

- увеличивает возможности руководителя;
- сокращает задержки в принятии решения – если поручения приближены к точке выполнения соответствующей работы;
- развивает способности персонала принимать решения, достигать цели и брать на себя ответственность.

Условия делегирования:

- у руководителя больше работы, чем он в состоянии её эффективно выполнить своими силами;
- руководитель не может уделить достаточно времени выполнению своих основных обязанностей;
- руководитель хочет, чтобы подчинённый профессионально развивался;
- подчинённый может выполнить эту работу на должном уровне.

Предмет делегирования:

- специализированная деятельность;
- рутинная работа;
- частные вопросы деятельности;
- подготовительные работы;
- проекты.

Не подлежит делегированию постановка целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов, руководство сотрудниками, задачи особой важности и высокой степени риска, необычные, исключительные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки.

Принципы делегирования:

1. Компетентность – вера в то, что от каждого сотрудника можно ожидать работы на пределе его возможностей при минимальном надзоре

2. Доверие – нужно не только полагаться на компетентность людей, но и доверять им в выполнении работы.

3. Командный стиль работы – человек, работающий в одиночку, может решить ничтожно малое количество проблем. Постоянные изменения и экономические вихри означают, что как только появляются новые задачи и проблемы, люди должны естественным образом перегруппироваться в гибкие команды без каких-либо препятствий, создаваемых статусом или иерархией, и решать эти проблемы в рамках целей и ценностей организации

Эффективная реализация делегирования затруднена из-за противодействия как руководителей, так и подчинённых. Делегирование редко бывает эффективным,

если руководство не придерживается принципа соответствия, согласно которому объём полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

Ошибками делегирования могут быть: неумение объяснить, отказ от использования обратной связи, ворчливость, боязнь уронить авторитет, потеря руководителем контроля над собой.

Рекомендации по делегированию полномочий (правила):

1. Использовать делегирование части своих полномочий для сплочения включённых в группу лиц.
2. Использовать делегирование части своих полномочий для мотивации общей взаимной заинтересованности подчинённых.
3. Не делегировать подчинённым те полномочия, которыми они уже пользуются в силу своего служебного положения.
4. Выбирать помощников с учётом мнения группы.
5. Распределять работу равномерно среди всех участников группы.
6. Не выражать подчинённым сочувствия по поводу наличия противоречий между их индивидуальными интересами, общими интересами и результатами работы группы в целом.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение термину «мотивация».
2. Назовите экономические и неэкономические стимулы.
3. Что является основой мотивации?
4. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
5. Перечислите основные принципы делегирования.

Тема 7. Управление рисками

Студент должен:

знать: виды рисков, методы управления рисками

Виды рисков: предпринимательский, коммерческий и финансовый. Управление и риск. Стадии процесса управления риском: определение цели; выяснение риска; оценка риска; выбор методов управления риском; применение выбранного метода оценки результатов.

Методические указания

Риск — это экономическая категория, характеризующая состояние неопределённости в производственных отношениях, предполагающее получение как положительного, так и отрицательного результата деятельности предприятия.

Чем больше неопределённость при принятии решений, тем больше риск. Риск - неотъемлемая составляющая хозяйственной деятельности.

Виды рисков:

Предпринимательский риск - это риск, возникающий при любых видах деятельности, связанных с производством продукции, товаров, услуг, их реализацией, товарно-денежными и финансовыми операциями, коммерцией, осуществлением социально-экономических и научно-технических проектов.

Предпринимательский риск характеризуется как опасность потенциально возможной, вероятной потерей ресурсов или недополучением доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности.

Риск есть угроза того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных прогнозом, либо получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал.

Коммерческий риск - это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем.

Коммерческий риск возникает при осуществлении сделок, проведении операций, которые связаны с бизнесом, при хозяйственной деятельности организации или предприятия.

Этот риск может возникнуть из-за недостаточной осведомленности о состоянии рынка, при неисполнении контрактов партнерами, потерей качества продукции при транспортировке, хранении, что существенным образом уменьшает цену продукции.

Коммерческие риски могут возникать при разных непредвиденных обстоятельствах.

Коммерческий риск является угрозой того, что организация может понести возможный ущерб или даже убытки (потери), дополнительные расходы или получение доходов ниже тех, на которые она рассчитывала.

Для поддержания устойчивой работы необходимо заниматься выявлением и анализом факторов, которые оказывают влияние на уровень рисков.

Финансовый риск — это риск, связанный с вероятностью потерь финансовых ресурсов (денежных средств). Финансовый риск предприятия представляет собой выбор собственниками или менеджерами альтернативного финансового решения, направленного на достижение желаемого целевого результата финансовой деятельности.

Виды финансового риска:

- *процентный риск* состоит в непредвиденном изменении процентной ставки на финансовом рынке (как депозитной, так и кредитной).

- *валютный риск* проявляется в недополучении предусмотренных доходов в результате непосредственного воздействия изменения обменного курса иностранной валюты, используемой во внешнеэкономических операциях предприятия, на ожидаемые денежные потоки от этих операций.

- *ценовой риск* состоит в возможности финансовых потерь, связанных с неблагоприятным изменением ценовых индексов на активы, обращающиеся на финансовом рынке. Такими активами могут выступать акции, производные ценные бумаги, золото и другие.

- *кредитный риск* имеет место в финансовой деятельности предприятия при предоставлении им товарного (коммерческого) или потребительского кредита

покупателям. Формой его проявления является риск неплатежа или несвоевременного расчета за отпущенную предприятием в кредит готовую продукцию.

- *инвестиционный риск* характеризует возможность возникновения финансовых потерь в процессе осуществления инвестиционной деятельности предприятия.

- *инновационный риск* связан с внедрением новых финансовых технологий, использованием новых финансовых инструментов и т.п.

- *депозитный риск* отражает возможность невозврата депозитных вкладов (непогашения депозитных сертификатов).

Финансовый риск может быть прогнозируемым и непрогнозируемым; страхуемым и нестрахуемым.

Управление и риск – взаимосвязанные компоненты экономической системы. Управление само может выступать источником риска. Все функции управления – планирование, прогнозирование, ориентация, мотивация, контроль – своим внутренним компонентом имеют хозяйственный риск, поскольку принимаемые решения и их реализация происходят в условиях неопределенности.

Процесс управления риском может быть разбит на стадии:

1. *определение цели;*
2. *выяснение риска;*
3. *оценка риска;*
4. *выбор методов управления риском;*
5. *применение выбранного метода оценки результатов.*

1. С точки зрения риска определение *цели* сводится к обеспечению существования фирмы в случае существенных убытков. В качестве цели могут фигурировать: защита работы предприятия от условий внешней среды или оптимизация внутренней среды.

2. Следующим шагом является *выяснение риска* при помощи сбора различной информации и использования официальных и неофициальных каналов.

3. *Оценка риска* - это определение количественным или качественным способом степени риска. Риск измеряется величиной возможных вероятных потерь, поэтому необходимо учитывать случайный характер таких потерь.

Вероятность наступления события может быть определена объективным методом и субъективным:

- *Объективным методом* пользуются для определения вероятности наступления события на основе исчисления частоты, с которой происходит данное событие.

- *Субъективный метод* базируется на использовании субъективных критериев, которые основываются на различных предположениях. В основе оценки рисков лежит нахождение зависимости между определенными размерами потерь и вероятностью их возникновения. Эта зависимость находит выражение в строящейся кривой вероятностей возникновения определенного уровня потерь. Для построения кривой вероятностей возникновения определенного уровня потерь (кривой риска) применяются различные способы:

Статистический - суть заключается в том, что изучается статистика потерь и прибылей, имевших место на данном или аналогичном производстве,

устанавливаются величина и частотность получения той или иной экономической отдачи, составляется наиболее вероятный прогноз на будущее;

Метод экспертных оценок - обычно реализуется путем обработки мнений опытных специалистов. Он отличается от статистического лишь методом сбора информации для построения кривой риска.

Аналитический способ построения кривой риска наиболее сложен, поскольку лежащие в основе его элементы теории игр доступны только очень узким специалистам.

4. *Выбор методов управления риском.* В соответствии с результатами предыдущих исследований осуществляется выбор того или иного метода управления риском:

1. Уклонение от рисков:

- отказ от ненадежных партнеров.
- отказ от рискованных проектов.
- страхование рисков.
- поиск гарантов (различные фонды, государственные органы, предприятия)
- увольнение некомпетентных работников.

2. Локализации рисков:

- создание небольшого дочернего предприятия как самостоятельного
- создание специальных структурных подразделений (с обособленным балансом) для выполнения рискованных проектов;
- заключение договоров о совместной деятельности для реализации рискованных проектов.

3. Диверсификации (изменение) рисков:

- распределение ответственности между участниками;
- увеличение числа применяемых технологий;
- расширение ассортимента выпускаемой продукции или оказываемых услуг;
- ориентация на различные социальные группы потребителей;
- работа одновременно на нескольких рынках;
- распределение риска во времени (по этапам работы).

4. Компенсации рисков:

- стратегическое планирование;
- общеэкономическое прогнозирование;
- мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды;
- создание системы резервов - этот метод близок к страхованию, но сосредоточенному внутри предприятия;
- обучение персонала и его инструктирование.

5. *Применение выбранного метода* – принятие конкретных шагов по применению того или иного метода.

Например, если избранным методом является страхование, то этот шаг заключается в покупке страхового полиса. При этом выбираются разные страховые компании в зависимости от их специализации в области страховых рисков, и далее выбирается наиболее оптимальная по времени, цене и обеспечению форма страхового полиса.

Кроме страхования управление любым риском включает программу предотвращения и контроля убытков. При этом задействуется каждая из функций финансового менеджмента (планирование, организация, руководство и контроль).

Высокая степень финансового риска проекта приводит к необходимости поиска путей ее искусственного снижения.

Для предупреждения финансового риска регулярно оценивают платежеспособность предприятия, уменьшение размеров получаемых кредитов, страхование, заключение постоянных кредитных договоров вместо получения разовых кредитов и т.п.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия «риск».
2. Назовите виды рисков.
3. Охарактеризуйте предпринимательский риск.
4. Охарактеризуйте финансовый риск.
5. Назовите стадии процесса управления риском.

Тема 8. Управление конфликтами

Студент должен:

знать: виды конфликтов; методы управления конфликтами; последствия конфликтов.

Сущность и классификация конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой. Причины возникновения конфликтов. Стадии развития конфликта. Стратегии поведения в конфликте. Методы разрешения конфликтов. Последствия конфликтов: функциональные и дисфункциональные.

Методические указания

Конфликт – это столкновение противоречивых или несовместимых сил; противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

Классификация конфликтов:

Внутриличностный конфликт. Возникает тогда, когда к одному человеку предъявляют противоречивые требования (сотрудник не собирался работать в субботу, а руководитель его заставлял).

Межличностный конфликт. Самый распространенный тип конфликта, люди с разными характерами, темпераментами не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой. Личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты.

Кроме этого конфликты классифицируются по степени проявления на *скрытые*, которые затрагивают двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдадут» нервы, скрытый конфликт превращается в *открытый*.

Каждый конфликт имеет свою причину возникновения:

- недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников;
- усталость организационной структуры;
- ограниченность ресурсов;
- недостаточный уровень профессиональной подготовки;
- необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников;
- противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- неопределенность перспектив роста;
- неблагоприятные физические условия;
- недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера;
- психологический феномен (чувство обиды, зависти).

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не учитывать тот факт, что иногда причиной конфликта может быть сам руководитель, если он мелочен и позволяет себе личные выпады, злопамятен и мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии, резок и груб в общении с подчиненными.

Стадии развития конфликта:

- возникновение и развитие конфликтной ситуации;
- осознание конфликтной ситуации;
- начало открытого конфликтного взаимодействия;
- развитие открытого конфликта.

Основные правила поведения в конфликтах состоят из пяти *стратегий поведения*:

- *Приспособиться*. Согласно этому методу, одна сторона размовки подстраивается под другую. То есть у человека хоть и есть другое мнение по определенному вопросу, но он его не высказывает, опасаясь испортить отношения или быть непонятым.
- *Избежать*. Пожалуй, среди всего списка, который содержат правила поведения в конфликтах, - это самый распространенный метод. Участники недопонимания уходят от конфликтной ситуации, пуская все на самотек или делая вид, что ничего не произошло.
- *Найти компромисс*. Компромисс – это решение, которое будет приемлемым для обеих сторон, так как будет в некоторой мере удовлетворять их интересы.

- *Соперничать*. Субъекты конфликта занимают активные позиции и пытаются доказать свое мнение другой стороне, противясь иному мнению.
- *Сотрудничать*. При таком решении стороны находят метод, который поможет достичь целей обеих сторон. К примеру, достижение целей одного из участников размовки поможет другому реализовать свои замыслы, поэтому он оказывает помощь оппоненту.

Методы разрешения конфликтных ситуаций.

Выделяют две группы методов разрешения конфликтных ситуаций: *педагогические* (беседа, просьба, убеждение, разъяснение и т.д.) и *административные* (перевод на другую работу, уведомление, приговор по решению суда и т.д.).

Последствия конфликтов. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что в свою очередь повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

Функциональные последствия конфликта:

- при решении проблемы, люди будут чувствовать свою причастность;
- стороны больше расположены к сотрудничеству;
- конфликт может улучшить качество процесса принятия решений, т.к. дополнительные идеи ведут к лучшему пониманию проблемы.

Дисфункциональные последствия конфликта:

- рост текучести кадров и снижение производительности труда;
- меньшая степень сотрудничества;
- придание большого значения «побед» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Постоянные конфликтные ситуации на работе могут в начале привести к стрессу (состоянию сильного напряжения, возникающему под влиянием сильных воздействий), а в последствии к депрессии.

Вопросы для самоконтроля

1. Опишите основные типы конфликтов.
2. Назовите основные причины конфликтов.
3. Назовите дисфункциональные последствия конфликтов.
4. Назовите педагогические методы разрешения конфликтов.
5. Охарактеризуйте основные стадии развития конфликта.

Тема 9. Психология менеджмента

Студент должен:

знать:

индивидуально-типологические особенности личности; психологические аспекты малых групп и коллективов.

Понятие о психике. Личность и ее структура. Индивидуально-типологические особенности личности: типы темперамента, акцентуация характера, организаторские способности. Психологические аспекты малых групп и коллективов: классификация и стадии развития групп, формальные и неформальные группы. Социально-психологический климат в коллективе. Лидер и лидерство. Понятие имиджа, его составные компоненты.

Методические указания

Психика – свойство человека субъективно отражать события объективной реальности для его ориентации и взаимодействия с окружающей средой.

Информация, полученная в результате этого отражения, моделирует поведение субъекта, что позволяет ему оперативно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде.

Становлению психики человека в современном виде способствовали некоторые исторически важные этапы.

Первый этап – создание орудий труда, благодаря которым человек получил возможность быть вовлеченным в тесное взаимодействие с окружающей средой.

Второй этап характеризовался передачей из поколения в поколение знаний и умений.

Третий этап ознаменовался возникновением письменности, что позволило фиксировать полученную информацию.

Психика человека формируется в его активной деятельности. Закономерности психики – закономерности перехода внешнего взаимодействия с предметами в психический образ и психического образа в регулируемое им действие.

Психика опосредована деятельностью мозга, но сама по себе она явление идеальное – она обусловлена социокультурными факторами.

Личность — это конкретный человек с индивидуально проявленными своеобразными умственными, эмоциональными, волевыми и физическими свойствами.

Личность — социальное существо, субъект познания, активный деятель общественного развития.

В структуре личности различают типичное и индивидуальное:

- *Типично* - это наиболее общее, что свойственно каждому человеку и характеризует личность вообще: ее сознание, активность, ум и эмоционально-волевые проявления, т.е. то, чем один человек похож на других людей;
- *Индивидуальное* - это то, что характеризует отдельного человека: его физические и психологические особенности, направленность, способности, черты характера, т.е. то, чем отличается один человек от другого.

К индивидуально – типологическим особенностям личности относятся:

1. акцентуация характера;
2. типы темперамента;
3. организаторские способности.

1. *Акцентуация характера* – чрезмерная интенсивность (или усиление) индивидуальных черт характера человека, которая подчеркивает своеобразие реакций человека на воздействующие факторы или конкретную ситуацию.

Существует несколько типов характеров:

- *истероидный (показной, демонстративный)*. Девиз человека, имеющего этот характер: «Всё внимание мне». На плечах истероидов лежит значительная часть общественного и научно-технического прогресса. Недостаток – спад работоспособности. Истероидность нельзя сводить к истеричности.
- *неустойчивый*. Человек с таким характером строит грандиозные планы, но они часто не выполняются. Ему нужно, чтобы кто-то им управлял. Девиз: “Всё за компанию”. За компанию может совершить и подвиг и преступление.
- *конформный*. Человек, имеющий такой характер, любит, чтобы всё текло, как вчера и позавчера, не любит риска, обдумывает каждый свой шаг, но как только среда меняется, он становится воинствующим консерватором и надолго теряет свои замечательные качества.
- *гипертимный*. Девиз: “Всё по плечу”. Его трудно застать в печальном состоянии – он вечно шутит, смеется. Не злопамятен. Не нуждается ни в чьей опеке. Сам себя оценивает, не ожидает, когда его оценят другие. Это упорная натура, его трудно переубедить. Основной недостаток – быстрая перемена интересов.
- *циклоидный*. В основном этот тип характера такой же, как и гипертим, но на фазе спада у него бывают “черные недели”.
- *лабильный*. Сходен с гипертимным, однако спады носят не циклический, а календарный характер. Такие спады часто называют состоянием транса; они образуются в случайные моменты времени по слабо мотивированным поводам. Человек, имеющий этот характер, делит коллектив на друзей и врагов (одни крайности-середины нет).
- *сенситивный*. Чувственный тип характера. Развита впечатлительность. Ему кажется, что он не такой как все. Предъявляет к себе и другим очень высокие требования, часто из-за этого выглядит “белой вороной”. Очень раним, разборчив в выборе друзей, не любит интенсивных общений.
- *психолого-астенический*. Все реакции у него имеют малую амплитуду. Его трудно вывести из себя, у него удивительное упорство. Талантлив в мелкой, кропотливой работе. Недостатки – полная нерешительность, боязнь ответственности, самоанализ без ограничения.
- *шизоидный*. Скрытый. Ничего общего с шизофренией. Обладает замечательными организаторскими способностями. Его девиз: «Только власть».
- *эпилептоидный*. «Бесчувственный». Действия такого человека часто граничат с жесткостью. Обладает замечательной творческой способностью, постоянно развивает свой интеллект. Отлично учится, на его долю приходится много открытий. Девиз: “Мне всё можно”.

2. *Типы темперамента*:

- *Сангвиник*. Надежен в любой работе, кроме монотонной, однообразной и медлительной. Целеустремлен. Работает ритмично. Неудачи и ошибки его не расстраивают. Предпочитает самостоятельность и свободу действий.

- *Холерик*. Проявляет излишнюю поспешность, недослушав объяснение, задает вопросы, стремится все схватить «на лету». Работает старательно и увлеченно, но, допустив несколько ошибок, может «остыть». Свойственно плохое самообладание.
- *Флегматик*. Сильные стороны – усидчивость, выдержка, умение долго сохранять значительное напряжение. Наиболее успешно справляется с монотонной работой, настойчив.
- *Меланхолик*. Похож на флегматика, но более медлителен, успешно работает в одиночку, для него большое значение имеет настроение, ему нужна своевременная поддержка и помощь.

3. *Организаторские способности* – это такое сочетание индивидуальных свойств личности, которые позволяют человеку быстро, надежно, уверенно организовать людей на выполнение какого-либо дела.

Основные составляющие организаторских способностей:

- твердость характера, авторитетность;
- умение улаживать конфликты;
- справедливость;
- строгость;
- умение поощрять;
- точное представление, что, каким образом, в какой последовательности, в какие сроки должно быть сделано;
- ежедневное планирование;
- делегирование полномочий;
- спокойное отношение к критике;
- умение отметить лишнее.

Человеческое общество состоит из различных социальных групп. Основная их часть - это малые группы.

Разновидностью малой социальной группы является рабочая группа, команда, коллектив.

Фазы развития группы:

- *формирование* (знакомство; межличностные взаимодействия осторожны; преобладает аура вежливости; члены группы не уверены в друг друге; взаимный обмен информацией; анализ задачи и поиск способа ее решения; стихийная выработка структуры группы и распределение ролей);
- *индивидуальные процессы* (поиск взаимоприемлемого поведения в группе; в общении заметны чувства настороженности и принужденности; оценка членов группы и их действий по отношению друг к другу; колебания и неуверенность в правильности выбора: "Смогу ли я это сделать?");
- *бурление* (происходит уточнение целей и обсуждение методов; перераспределение функций и полномочий; конкуренция за обладание более высоким статусом; зарождение группового самосознания; споры за неформальное лидерство; возникновение малых групп; бойкоты и бурное обсуждение; велика вероятность возникновения конфликтов внутри группы; возможно не совпадение личной мотивации и групповых целей; неудовольствие,

споры, неэффективная коммуникация; члены команды на этой стадии имеют много проблем, связанных с новыми функциями и обязанностями; после начального энтузиазма наступает стадия неопределенности и беспокойства; повышенная эмоциональность, агрессивность: "Мы не можем этого сделать потому что...");

- *становление* (прояснены цели; намечен план действий; завершено формирование действий; согласование стремлений каждого члена; осознание желаний работать; распределение ролей; появляются неформальные лидеры; определение системы контактов: Мы можем это сделать...");

- *отдача* (эффективная группа создана; совершенствуются принципы группового взаимодействия; в результате делегирования растут полномочия группы; возможны конфликты с руководством по вопросам доступа к информации; существует опасность обособления группы вплоть до отсоединения; согласованная работа каждого члена; выполнение ранее распределенных ролей);

- *распад* (утрата большинства функций группы; главная задача решена или утрачивает свою актуальность; низкий уровень взаимоотношений; эффективность группы падает).

В любой организации существуют группы - формальные и неформальные.

Формальные группы - это группы, возникающие по инициативе администрации и существующие отдельным подразделением в организационной структуре и штатном расписании предприятия.

Существуют различные типы формальных групп:

1. **Группа руководителей (команда)** - состоит из руководителя предприятия (его подразделения) и непосредственных заместителей и помощников руководителя;
2. **Функциональная группа** - объединяет в себе руководителя и специалистов функционального подразделения (отдела, бюро, службы), которые реализуют общую функцию управления и имеют близкие профессиональные цели и интересы;
3. **Производственная группа** - имеет в своем составе руководителя и работников, занятых выполнением определенного вида работ на низовом уровне управления (звено, бригада, участок). Члены группы вместе работают над одним заданием, стимул - конечный результат. Различия между ними связаны с распределением видов работ между членами группы в зависимости от квалификации работников.
4. **Комитет** - это группа внутри предприятия, которой делегируются полномочия высшим звеном руководства для выполнения любого проекта или задачи. Главное отличие комитета от других формальных структур заключается в групповом принятии решения, что иногда является наиболее эффективным средством решения сложных проблем и достижения целей.

Неформальные группы - это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в постоянное взаимодействие для достижения личных целей.

Неформальные группы создаются не руководством путем распоряжений и формальных постановлений, а членами организации в зависимости от их взаимных симпатий, общих интересов, одинаковых привязанностей и т. д. Эти группы существуют во всех организациях, хотя они не отражены в структурных схемах.

Неформальные группы имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет.

В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций, эти группы имеют явно или неявно определенного лидера.

Неформальные группы обычно образуются спонтанно в пределах формальных групп, с которыми они имеют много общего, а именно:

- имеют определенную организацию - иерархию, лидера и задачи;
- имеют определенные неписанные правила - нормы;
- имеют определенный процесс образования - этапы;
- имеют определенные разновидности - виды неформальных групп по степени зрелости.

Причины образования неформальных групп могут быть разные: желание принадлежать к определенной социальной группе и иметь определенные социальные контакты, возможность получать помощь от коллег в коллективе, стремление знать о том, что происходит вокруг, пользоваться неформальным каналом связи, желание быть ближе к тем, кому симпатизируют.

Между формальными и неформальными группами имеются существенные различия как в цели, с которой они создаются, так и формах влияния их лидеров на других членов группы.

Неформальные группы есть в каждой организации и серьезным аспектом в деятельности руководителя является необходимость понимания важности существования этих групп и управление ими.

Оптимальным является состояние коллектива, при котором формальные и неформальные группы максимально совпадают. Такое совпадение формальной и неформальной структур обеспечивает сплоченность коллектива и повышает производительность его работы.

Одной из важнейших задач руководителя является сближение формальных и неформальных структур, положительные ориентации неформальных групп и борьба с негативными проявлениями в коллективе.

Социально-психологический климат в коллективе - это относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей и ориентации.

На формирование определенного социально-психологического климата в коллективе оказывает влияние целый ряд факторов:

- *Реальная трудовая ситуация*: успешный или неуспешный ход производственного процесса, содержание, организация и условия труда, система материального и морального стимулирования, характер межличностных отношений в коллективе и т. д. Если деятельность фирмы приносит прибыль,

работники видят перспективы развития предприятия, удовлетворены системой стимулирования, они работают более производительно.

- *Групповые нормы поведения*, которые конкретизируют социальные нормы (проявление отношений сотрудничества и взаимопомощи в работе в условиях, когда действия одного работника обуславливают определенные действия других людей; соблюдение традиций, ритуалов, принятых в трудовом коллективе, и др.). К традициям, улучшающим климат в коллективе, принятым в российских предприятиях, можно отнести введение вновь принятого сотрудника в коллектив, организацию совместных праздников для персонала и членов их семей.

- *Стиль и методы руководства коллективом*. В их основе лежат два критерия: характер централизации власти и способ воздействия на подчиненных. Так, авторитарный руководитель нередко искусственно создает конфликтные ситуации, выживая неугодных работников. У либерального руководителя работа практически пущена на самотек.

- *Индивидуально-психологические особенности работников* (пол, возраст, семейное положение, потребности и интересы, ценностные ориентации). Учет личностных особенностей работников для благоприятного социально-психологического климата в коллективе весьма важен.

- *Совместимость его членов*, понимаемая как наиболее благоприятное сочетание свойств работников, обеспечивающее эффективность совместной деятельности и личную удовлетворенность каждого.

Одной из важнейших проблем в управлении является лидерство.

Лидер — это лицо в какой-либо группе, организации, команде, подразделении, пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

В процессе формирования группы некоторые ее участники начинают играть более активную роль, чем другие, им оказывают предпочтение, к их словам прислушиваются с большим уважением, они приобретают доминирующее положение. Происходит разделение участников группы на ведущих и ведомых.

Лидер — это личность, за которой все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы.

Он может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей.

Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним.

Исследования показывают, что знания и способности лидера оцениваются людьми всегда значительно выше, чем соответствующие качества остальных членов группы.

Лидеру присущи следующие психологические качества: уверенность в себе, острый и гибкий ум, компетентность как доскональное знание своего дела, сильная воля, умение понять особенности психологии людей, организаторские способности.

Однако анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, и не обладающий перечисленными качествами, и, с другой стороны, человек может иметь данные качества, но не являться лидером.

Имидж (в переводе с английского имидж – это образ) – портрет личности, призванный оказать эмоциональное и психологическое воздействие на собеседника в целях достижения поставленных вами целей. В любом имидже главное – чтобы он четко отличался от имиджа других людей.

Для создания нужного образа следует отобрать наиболее привлекательные черты личности, но не забывать о естественности, доброжелательности и надежности. При общении с людьми не допускать проявления напряженности, избегать нервных и лишних жестов, выражения отрешенности, безразличия, неестественного интереса.

Компоненты имиджа:

- привлекательный внешний вид;
- умение вести себя в обществе;
- представление себя и своей работы путем организации презентаций, связей с прессой.

Внешний облик – первый шаг к успеху, поскольку для потенциального партнера его костюм служит кодом, свидетельствующим о степени надёжности и респектабельности. Аккуратный, со вкусом одетый, подтянутый – таков внешний облик делового человека, доброжелательного воспринимаемого окружающими партнерами и клиентами. Внешность такого человека свидетельствует о его уважении к людям.

Деловой этикет – форма делового общения, которая помогает ориентироваться в повторяющихся ситуациях. Знание делового этикета способствует овладению мастерством взаимных отношений, исходящих из принципов и норм деловой этики. Деловой этикет включает целый ряд правил, составляющих основу кодекса поведения, принятого для хорошо воспитанных людей.

Организация презентаций. Можно создать имидж, никогда не встречаясь с людьми, но результат может оказаться скорее негативным, чем позитивным. В идеале человек должен встретиться с публикой лицом к лицу и произвести на нее впечатление обаянием собственной личности, своим энтузиазмом и способностями.

Одним из наиболее действенных способов организации контакта лицом к лицу является презентация.

Презентация – это упражнение в убеждении. Презентацией является ситуация, когда человек оказывается перед аудиторией и рассказывает о своей работе, продукции или об организации, в которой работает.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте понятия: «психика» и «личность».
2. Перечислите формальные группы.
3. Назовите факторы, оказывающие влияние на социально-психологический климат в коллективе.
4. Назовите фазы развития групп.

5. Раскройте понятия: «лидер» и «имидж».

Тема 10. Этика делового общения

Студент должен:

знать: правила ведения деловой беседы, переговоров, совещаний; условия эффективного общения;

уметь: составить план беседы, совещания, переговоров.

Деловое общение, его характеристика. Формы делового общения (беседа, переговоры, совещания, публичные выступления). Основные функции деловой беседы, условия ведения деловой беседы. Этапы деловых переговоров. Подготовка и проведение совещания. Виды публичных выступлений.

Деловой этикет. Основные принципы этики.

Методические указания

Деловое общение - это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение вашей проблемы или реализацию определенной цели.

Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

Деловое общение реализуется в различных формах:

- деловая беседа;
- деловые переговоры;
- деловые совещания;
- публичные выступления.

Деловая беседа – это разговор, целью которого является решение важных вопросов, рассмотрение предложений о сотрудничестве, подписание сделок купли-продажи и т.д.

Основные функции деловой беседы:

- начало перспективных процессов и мероприятий;
- координация и контроль начатых процессов и мероприятий;
- обмен информацией;
- общение работников одной деловой среды;
- поддержание деловых контактов на должном уровне организаций;
- стимулирование человеческих идей в новых направлениях.

Ведение деловой беседы - это искусство, которому нужно и можно учиться. В развитых странах существует профессия «беседчиков».

Правильное ведение беседы позволяет добиться успехов в переговорах.

Условия ведения деловой беседы:

1. Заинтересовать слушателя, убедить его, что эта беседа полезна обоим;
2. Создать атмосферу доверия во время диалога;

3. Использовать методы убеждения и внушения при передаче информации.

Без подготовки ведение деловой беседы не увенчается успехом. Перед началом необходимо обдумать задачи и цели, психологию и тактику предстоящего разговора, подобрать вспомогательные материалы. Перед беседой нужно решить, какие именно вопросы, и в каком порядке ставить перед собеседником. Правильнее будет подготовить их непосредственно перед диалогом, а не придумывать на ходу.

Существуют правила, которые категорически нельзя делать во время беседы:

- вступать в диалог на ходу;
- начинать разговор фразами «Послушайте, мне нужно с вами поговорить», «Располагаете ли вы несколькими свободными минутами?», «Как хорошо, что мы с вами встретились. Я очень давно с вами хотел побеседовать» и так далее;
- не нужно вести себя так, как будто вы не ждали или не надеялись встретить вашего собеседника;
- совмещать беседу и другие формы работы.

Деловые переговоры — это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы

По содержанию переговоры обычно делятся на следующие этапы:

- уточнение интересов, точек зрения, позиций участников;
- обсуждение предложений, их аргументация и обоснование;
- сближение, согласование позиций, выработка общего соглашения.

Главным результатом деловых переговоров должно быть принятие решений. При сложных переговорах бывает несколько вариантов решений. Иногда практикуются компромиссные решения, достигаемые путем поэтапных уступок партнеров друг другу. Очень важное место занимает подведение итогов переговоров. Оценка их результатов включает: выявление факторов, способствующих успеху, стиля поведения партнера, что препятствовало переговорам, каковы основные выводы.

Для контроля можно подготовить ответы на следующие вопросы: Степень достижения цели? Какие выводы надо делать для переговоров в будущем? Эффективна ли была подготовка к переговорам по содержанию, составу участников, стратегии и тактике? Подтвердилась ли предварительная оценка партнера? Хватило ли полномочий для проведения переговоров? Все ли пути для достижения соглашения были пройдены? Какие непредвиденные обстоятельства появились в ходе переговоров? Сколь серьезны в ходе переговоров были незапланированные уступки и каковы их последствия? Что помогло созданию на переговорах деловой обстановки? Что надо делать, если поставленные цели выполнены не были? Каковы выводы и предложения для более успешного решения подобных задач в будущем?

Деловое совещание – способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации.

По времени совещания лучше проводить во второй половине дня, поскольку в течении рабочего дня наблюдается два пика деловой активности с 11 до 12 часов и с 16 до 18 часов. Чтобы достичь целей совещания, необходимо подготовить и организовать его проведение.

Подготовка совещания начинается с определения целей и задач совещания; определяются повестка дня, количество участников, день и время его проведения.

Протокол совещания необходим для фиксации важных моментов совещания: достижения его целей, решение, исполнители и сроки.

Публичное выступление – это выступление перед аудиторией, изложение какой-либо информации, возможно, с показом наглядного материала, с определенной целью.

Цели публичного выступления могут быть самыми разными: проинформировать, объяснить, заинтересовать, убедить, переубедить, побудить к действию или воодушевить.

В зависимости от цели подразделяются и виды речей: информационные (повествовательные, описательные, объяснительные), агитационные (воодушевляющие, убеждающие, побуждающие к действию) и развлекательные.

Публичные выступления подразделяются на следующие виды:

1) *академические* (лекция, научный доклад, научное сообщение). Отличительные черты – научная терминология, аргументированность, логическая культура, сообщение сведений научного характера;

2) *судебные* (обвинительная или защитная речь). Отличительные черты – анализ фактического материала, использование данных экспертизы, ссылки на показания свидетелей, логичность, убедительность;

3) *социально-политические* (выступление на заседании, агитаторская, митинговая речь). Такие речи могут носить призывной или разъяснительный характер. Отличительные черты – разнообразие изобразительных и эмоциональных средств, черты официального стиля, использование политических и экономических терминов;

4) *социально-бытовые* (приветственная, застольная, поминальная речь). Отличительные черты – призыв к чувствам; свободный план изложения; использование сравнения, метафоры, торжественный стиль.

Каждое публичное выступление должно соответствовать целому ряду основных требований:

- определенность, ясность, слушатели должны ясно понимать все слова и выражения, употребляемые выступающим;
- последовательность - достигается тогда, когда изложение идет от известного к неизвестному, от простого к сложному, от описания знакомого и близкого к далекому;
- умение пользоваться образами и картинами;
- культура речи и знание норм литературного языка.

Для поддержания контакта с аудиторией или для его восстановления можно воспользоваться следующими приемами:

- 1) усилить громкость голоса или, наоборот, понизить его;
- 2) сосредоточить взгляд на тех, кто мешает выступлению;
- 3) ввести удлиненную паузу, создав в тексте кульминационный момент;
- 4) внезапно задать вопрос аудитории;
- 5) использовать наглядные средства, схемы, диаграммы, картины, иллюстрирующие рассуждения;

б) изменить темп речи, подчеркивая важные мысли путем их перефразировки.

Деловой этикет – форма делового общения, которая помогает ориентироваться в повторяющихся ситуациях. Знание делового этикета способствует овладению мастерством взаимных отношений, исходящих из принципов и норм деловой этики. Деловой этикет включает целый ряд правил, составляющих основу кодекса поведения, принятого для хорошо воспитанных людей.

Основные принципы этики делового общения:

- *Пунктуальность* (делайте все вовремя). Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Принцип делать все вовремя распространяется на все служебные задания.

- *Конфиденциальность* (не болтайте лишнего). Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера. Нет также необходимости пересказывать кому-либо услышанное от сослуживца, руководителя или подчиненного об их служебной деятельности или личной жизни.

- *Любезность, доброжелательность и приветливость*. В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежливо, приветливо и доброжелательно. Это не означает необходимости дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы.

- *Внимание к окружающим* (думайте о других, а не только о себе). Внимание к окружающим должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы, покажите, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

- *Внешний облик* (одевайтесь как положено). Главный подход - вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения - в контингент работников вашего уровня. Необходимо выглядеть самым лучшим образом, то есть одеваться со вкусом, выбирая цветовую гамму к лицу. Важное значение имеют тщательно подобранные аксессуары.

- *Грамотность* (говорите и пишите хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок. Нельзя употреблять бранных слов. Даже если вы всего лишь приводите слова другого человека, окружающими они будут восприняты как часть вашего собственного лексикона.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия «деловое общение».
2. Назовите формы делового общения.
3. Дайте определение понятиям «деловая беседа» и «деловые переговоры».
4. Назовите основные требования к проведению совещания.

5. Охарактеризуйте основные принципы этики делового общения.

Тема 11. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

**Студент должен:
знать:**

формы построения взаимоотношений с сотрудниками: технику личной работы руководителя: сущность и классификацию стилей управления.

Понятие руководства и власти. Типы и уровни руководства. Основные функции руководителя. Стили руководства и факторы его формирования. Связь стиля управления и ситуации.

Планирование работы руководителя. Затраты и потери рабочего времени. Организация рабочего дня, рабочей недели. Улучшение условий и режима работы. Рабочее место руководителя, его эргономические характеристики.

Методические указания

Руководство – это система непосредственного воздействия на поведение индивидов и коллектива предприятия для получения желаемых результатов.

Руководитель – это лицо, отвечающее за конкретный хозяйственный объект или конкретный участок в системе управления, имеющее в своем подчинении коллектив работников управления и наделенное правами и полномочиями по принятию и руководству реализацией управленческих решений, касающихся объекта руководства и подчиненного коллектива работников.

Основные типы руководителей: линейные и функциональные:

Линейные руководят структурными звеньями производства, функциональные – теми или иными участками в самом аппарате управления.

Существуют три основных уровня руководства:

- Руководители высшего звена;
- Руководители среднего звена;
- Руководители низшего звена;

К высшим руководителям относятся члены совета директоров, президенты, вице-президенты и некоторые другие категории менеджеров. Их работа отличается масштабностью и требует большого опыта. Высшие руководители организации определяют ее миссию, цели и политику, основные стандарты деятельности, структуру и систему управления, представляют на переговорах с государственными органами и главными контрагентами. Решаемые ими задачи чрезвычайно сложны, разноплановы. Они требуют глубоких и всесторонних знаний, аналитических способностей, задатков политика, дипломата, публициста, оратора. В одном лице такие задатки практически никогда не совмещаются.

Руководители среднего звена (основных подразделений) назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями. Они несут ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества

вверенных им подразделений. Работа руководителей среднего звена в большей степени зависит от особенностей подразделения, чем от общефирменных задач. Они готовят информацию для решений, принимаемых "наверху", и передают эти решения низовым руководителям (начальникам участков, групп, бригадирам).

Руководители низшего звена управляют технологическими процессами и исполнителями (рабочими и другими неуправленческими работниками) и несут полную ответственность за их действия. Они решают небольшие по масштабам и часто сменяющие друг друга задачи, распределяют задания, составляют графики работы, организуют и координируют труд исполнителей; обеспечивают условия выполнения ими качественно и в срок производственных заданий; контролируют рациональность использования оборудования, материальных и иных ресурсов, производственную дисциплину, требования безопасности; содействуют рационализаторству, изобретательству, внедрению передовых методов работы. Руководители низового звена имеют право в установленном порядке премировать подчиненных, налагать на них взыскания.

Основные функции руководителя в системе управления:

- **стратегическая**, заключающаяся в постановке целей организации и руководстве процессом планирования. В обычных условиях она считается главной.

- **экспертно-инновационная**, тесно связанная с предыдущей. В процессе ее реализации руководитель направляет разработку и внедрение новых видов продукции и услуг, создает условия для необходимых организационных преобразований, консультирует подчиненных.

- **административная**, объединяющая целый ряд подфункций. К ним относятся: контрольная (оценка результатов деятельности, проведение необходимой корректировки); организационная (распределение среди исполнителей полномочий, задач, ресурсов, инструктирование и пр.); направляющая (координация непосредственной работы людей); кадровая (подбор, ориентация, обучение, развитие персонала); стимулирующая (убеждение и вдохновение исполнителей, поощрение за успешную работу, наказание за провинности).

- **коммуникационная**, которая сводится к проведению совещаний, приему посетителей, ответам на письма и телефонные звонки, распространению информации, проведению переговоров, деловому представительству.

- **социальная**, обусловленная увеличением роли человека в достижении цели организации. Реализуя ее, руководитель создает в организации благоприятный морально-психологический климат, атмосферу комфорта, поддерживает традиции и нормы поведения, помогает подчиненным в трудную минуту.

Стиль руководства – относительно устойчивая система приемов и способов, методов и форм практической деятельности руководителя.

Стили руководства:

- авторитарный;
- демократический;
- либеральный.

Для **авторитарного стиля** характерна централизация власти в руках одного руководителя. Стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Для автократа характерны догматизм и

стереотипность мышления. Данный стиль не стимулирует работу подчиненных, она, наоборот, наказуема. «Неудобных» он увольняет.

Для **демократического стиля** характерно стремление руководителя решать вопросы коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагировать на критику, общаться с подчиненными предельно вежливо и доброжелательно. Он требователен, но справедлив.

Для **либерального стиля** руководства характерно не вмешательство в деятельность коллектива, работникам предоставлена полная самостоятельность. Мягкость в общении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет.

«В чистом виде» каждый из указанных стилей встречается очень редко. Гибкость руководителя заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

Власть – это возможность оказывать определенное влияние на поведение людей с помощью права распоряжаться чем либо, авторитета, подчинения своей воле.

Власть, основанная на принуждении. Такой вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха: угроза потерять место, быть пониженным в должности и др., она может быть эффективна там, где нарушается трудовая и производственная дисциплина. Люди в результате воздействия с помощью страха испытывают отчуждение, скованность, злобу. Поэтому там, где власть основана на принуждении, как правило, ниже производительность труда и качество продукции. Сотрудники в этом случае обычно испытывают неудовлетворенность своей работой.

Власть, основанная на вознаграждении. Это один из самых эффективных способов влияния на других людей. Главное – правильно определить размер вознаграждения.

Власть, основанная на авторитете и знаниях. Оптимальным вариантом действия этой власти будет ситуация, когда руководитель является безусловным лидером для своих подчиненных, как в профессиональном, так и в организационном отношениях.

Власть, основанная на примере. В основе данного вида власти лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с некой харизматической личностью.

Власть, основанная на законных правах. Руководитель имеет законную власть, которой его наделяет предприятие или организация, в которой он трудится.

Для рациональной организации личной работы руководителя необходимо рационально использовать рабочее время (рабочий день, рабочую неделю) и правильно организовать свое рабочее место.

Планирование как составная часть рациональной организации личной работы руководителя означает подготовку к реализации ее целей и структуризации времени. Планирование ежедневной работы, средне- и долгосрочных заданий и результатов позволяет не только рационально использовать время, но и достичь успеха и быть уверенным в себе.

Главное преимущество планирования работы заключается в том, что оно приводит к значительной экономии времени в целом.

Рабочий день руководителю необходимо планировать для того, чтобы сделать то, что намечалось, поскольку у руководителя много времени уходит на незапланированную работу (до 40%).

Организация рабочего места – это система мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их функциональному размещению.

Рациональная организация рабочих мест руководителей предполагает правильную их планировку, укомплектование мебелью и необходимыми средствами организационной техники, канцелярскими принадлежностями и различными вспомогательными устройствами. Внешний вид кабинета – это лицо хозяина. По внешнему виду офиса составляется определенное впечатление о характере, вкусе и интеллекте руководителя.

Основные принципы оформления любого офиса:

- определиться с освещением и шумоизоляцией;
- определить места подключения питания;
- решить вопросы стиля и декора (мебель, оргтехника, осветительные приборы и даже канцелярские принадлежности должны быть выдержаны в одном стиле;
- определить рабочее место (наиболее характерна для рабочего места руководителя Т-образная планировка, размер стола должен быть таким, чтобы до любого предмета на нем можно было дотянуться или доехать).

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «руководство» и «власть».
2. Назовите уровни руководства.
3. Сравните авторитарный и демократический стили руководства.
4. Охарактеризуйте основные функции руководителя.
5. Перечислите основные принципы оформления офиса.

Примерный перечень практических занятий

Номер темы	Номер и наименование занятия
Тема 1.	1. Составление заданной структуры предприятия
Тема 4.	2. Принятие управленческих решений в производственных ситуациях и их эффективность
Тема 6.	3. Разработка системы мотивации для разных категорий работников организаций
Тема 10.	4. Подготовка и проведение производственного совещания

Перечень вопросов к проведению аттестации (зачет)

1. Понятие менеджмента
2. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности
3. Функции менеджмента
4. Объекты и субъекты управления
5. Общие принципы управления
6. Внутренняя среда организации.
7. Внешнее окружение организации: факторы прямого воздействия
8. Внешнее окружение организации: факторы косвенного воздействия
9. Цели и задачи управления организациями
10. Организационная структура управления
11. Типы организационных структур управления
12. Характеристика иерархической структуры
13. Классификация функций управления
14. Вертикальное и горизонтальное разделение труда
15. Основные цели коммерческой и некоммерческой организации
16. Линейная структура организации, ее достоинства и недостатки
17. Административные методы управления
18. Экономические методы управления
19. Социально-психологические методы управления
20. Организационно-правовые методы управления
21. Маркетинг как функция менеджмента
22. Формы планирования и виды планов
23. Мотивация и иерархия потребностей
24. Контроль как функция менеджмента
25. Классификация управленческих решений
26. Этапы, предшествующие принятию решения
27. Стадии процесса принятия решения
28. Методы принятия управленческих решений
29. Определение миссий и целей
30. Анализ среды

31. Определение миссий и целей
32. Выбор стратегии
33. Выполнение стратегии
34. Оценка и контроль выполнения стратегий
35. Процесс стратегического планирования
36. Прогнозирование и планирование, их отличие
37. Материальное и моральное стимулирование
38. Процесс стратегического планирования
39. Формы планирования и виды планов
40. Мотивация и иерархия потребностей
41. Материальное и моральное стимулирование
42. Виды рисков
43. Оценка риска
44. Цели стратегии управления рисками
45. Сущность и классификация конфликтов
46. Причины возникновения конфликтов
47. Правила поведения в конфликте
48. Индивидуально-типологические особенности личности
49. Типы темперамента
50. Формальные и неформальные группы
51. Социально-психологический климат в коллективе
52. Психологические качества лидера
53. Имидж и его компоненты
54. Деловое общение и его характеристика
55. Формы делового общения
56. Основные принципы этики делового общения
57. Уровни руководства
58. Стили руководства
59. Виды власти
60. Планирование работы менеджера

5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ

Самостоятельная работа студентов-заочников заключается в изучении литературы, список которой указан в методических указаниях, устных ответов на вопросы для самоконтроля, расположенных в методических указаниях, и выполнения контрольной работы по своему варианту.

Формой итогового контроля по дисциплине является зачет. До зачета допускаются студенты, имеющие зачетную домашнюю контрольную работу.

Необходимым этапом самостоятельной работы для студентов заочной формы обучения над программным материалом является выполнение контрольной работы по предложенному варианту.

Контрольная работа - это самостоятельная работа студента с литературой, ответы на поставленные вопросы и выполнение конкретных заданий, она должна показать умение студента кратко и четко отвечать на поставленные в теме вопросы, подбирать и использовать необходимые для ответа материалы.

Цель конкретной работы - привить навыки самостоятельного изучения учебного материала, закрепить знаний по изучаемой дисциплине.

Контрольная работа должна быть выполнена в установленные учебным графиком сроки, по правильному варианту и в соответствии с требованиями.

К выполнению работы следует приступить только после тщательного изучения теоретического материала согласно содержанию программы.

Ответы на вопросы нужно начинать с новой страницы. Вопросы необходимо переписывать полностью. Ответы на них должны быть четкими и конкретными, содержать необходимые иллюстрации (схемы, графики, таблицы), ссылки на литературу.

Получив контрольную работу после проверки, студент должен ознакомиться с рецензией и с учетом замечаний доработать отдельные вопросы.

Незачтенная контрольная работа возвращается студенту, выполняется новая контрольная работа по указанному преподавателем варианту и сдается этому же преподавателю на проверку с незачтенной контрольной работой.

Контрольная работа, выполненная не по своему варианту, возвращается без проверки и зачета. Студенты, не выполнившие контрольные работы или получившие за них отрицательную оценку (незачет), к сдаче зачета не допускаются.

При написании и оформлении контрольных работ необходимо соблюдать следующие правила:

1. Текст печатается на стандартных листах формата А4 с одной стороны шрифтом TimesNewRoman размером 14 кеглей (через 1,5 интервала), сноски, таблицы (шрифт – 12, через 1 интервал), с оставлением полей: слева – 30 мм, сверху – 25 мм, справа – 10 мм, снизу – 25 мм. Расстановка переносов – автоматически, абзац – 1,25, выравнивание – по ширине без отступов.

2. В работе используется сквозная нумерация страниц, включая библиографию и приложения. На первой странице (титульном листе) номер не ставится, оглавление работы нумеруется цифрой 2. Номер страницы проставляется

арабскими цифрами в правом верхнем углу страницы. Каждая часть, библиография, приложения начинаются с новой страницы.

3. Для контрольной работы используется титульный лист установленной формы (форма утвержденного титульного листа общая для всех контрольных работ находится на сайте техникума).

4. Таблицы, рисунки должны иметь порядковый номер и название.

5. Приложения должны иметь порядковый номер (Приложение 1 и т.д.).

6. Объем работы от 10 до 15 страниц без приложений.

7. Завершает работу список использованных источников, который должен быть оформлен строго в соответствии с установленными правилами.

8. В конце контрольной работы следует поставить дату выполнения контрольной работы и свою подпись.

9. Выбор варианта.

Вариант контрольной работы определяется по **последним двум цифрам студенческого билета.**

Контрольная работа состоит из 3 заданий:

1. Раскрыть теоретический вопрос.

2. Дать общую характеристику рассматриваемой Вами организации:

- полное юридическое наименование;
- сфера деятельности;
- среднесписочная численность персонала;
- организационная структура.

3. Решить ситуационную задачу.

Контрольная работа

Задание №1

1. Эффективность системы менеджмента
2. Основные принципы построения организационных структур
3. Планирование в системе менеджмента: условия применения различных типов плана
4. Управление рисками в организации
5. Анализ взаимосвязей внутренних переменных организации
6. Влияние внешней среды косвенного воздействия на организацию, международное окружение
7. Стратегическое планирование в системе менеджмента: общая характеристика
8. Методы разрешения конфликтов в системе управления
9. Роль, значение, характеристики целей и миссии организации в процессе стратегического планирования
10. Проблемы и методы многоцелевого планирования
11. Процесс разработки и механизм реализации стратегических планов
12. Контроль за выполнением стратегического плана и его оценка
13. Характеристика и основные составляющие цикла менеджмента
14. Разработка управленческого решения
15. Власть и влияние в организации
16. Лидерство в организации
17. Оценка рисков деятельности предприятия
18. Организационные полномочия: общая характеристика и типы
19. Принципы эффективного распределения полномочий
20. Сравнительный анализ содержательных теорий мотивации.
21. Современные проблемы мотивации работников в России.
22. Процесс контроля и его эффективность
23. Эффективный менеджер: роли и функции в организации, профессиональные и личные качества
24. Влияние социальной ответственности и этики на развитие бизнеса
25. Потребности и мотивационное поведение
26. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла
27. Функции и назначение делового общения. Условия эффективного общения
28. Делегирование полномочий, правила и принципы делегирования
29. Влияние социально-психологического климата на деятельность организации
30. Воздействие личности на процесс разработки и принятия решений

Задание № 2

Задача (теоретическая):

Дайте общую характеристику рассматриваемой Вами организации:

- полное юридическое наименование;

- сфера деятельности;
- среднесписочная численность персонала;
- организационная структура (схема).

Задание №3

Раскройте вопросы практической задачи согласно своему варианту:

Задача 1

1. Сформулируйте стратегические и тактические цели Вашей организации.
2. Покажите на примерах как выполнение задач отдельного подразделения оказывает влияние на достижение целей организации.

Задача 2

1. Опишите основные функции управления в Вашей организации.
2. Покажите на конкретных примерах взаимосвязь функций управления в Вашей организации

Задача 3

1. Дайте характеристику распределения функций управления по уровням и звеньям системы управления в рассматриваемой организации.
2. Разработайте рекомендации по совершенствованию распределения функциональных обязанностей.

Задача 4

1. Опишите внешнюю среду Вашей организации.
2. Покажите на конкретных примерах пути минимизации негативного воздействия внешней среды на организацию.

Задача 5

1. Опишите процесс разработки, принятия и реализации управленческого решения в Вашей организации.
2. Разработайте примерный перечень решений, принимаемых директором, главным бухгалтером, а также руководителем линейных служб Вашей организации.

Задача 6

1. Дайте подробную характеристику системы стимулирования в Вашей организации.
2. На основе анализа системы стимулирования персонала разработайте мероприятие по ее совершенствованию.

Задача 7

1. Дайте подробную характеристику внутренних переменных Вашей организации.

2. Покажите на конкретных примерах взаимосвязь внутренних переменных организации.

Задача 8

1. Опишите существующую в организации систему планирования.
2. На основе анализа системы планирования разработайте рекомендации по ее совершенствованию.

Задача 9

1. Опишите систему контроля материальных ресурсов в Вашей организации.
2. Разработайте проект совершенствования системы контроля в Вашей организации (либо на конкретном участке: в отделе, цехе и т.д.)

Задача 10

1. Опишите систему контроля человеческих ресурсов в Вашей организации.
2. Разработайте должностную инструкцию на одного из работников Вашего подразделения

Задача 11

1. Опишите полномочия и обязанности какого-либо менеджера (директора, начальника отдела, бригадира и т.д.) Вашей организации.
2. Проведите анализ организации труда и использования рабочего времени менеджера (директора, начальника отдела, бригадира и т.д.)

Задача 12

1. Дайте характеристику аппарата управления вашей организации.
2. Перечислите факторы, влияющие на эффективность труда управленческого персонала в организации.

Задача 13

1. Проанализируйте систему безопасности Вашего предприятия (рассмотрите имеющиеся средства и методы защиты).
2. Произведите оценку рисков существующей системы безопасности, результаты свести в табл. 1.

Табл. 1 – Оценка рисков существующей системы безопасности предприятия

Наименование угрозы	Вероятность наступления	Ущерб от реализации	Риск
Стихийные бедствия, аварии, пожары и пр.			
Непреднамеренные ошибки работников			
Перебои электропитания			

Вредоносное программное обеспечение			
Халатность работников			
Другое			
Сумма рисков:			

Проставьте в таблице коэффициент (от 1 до 3) вероятности наступления и коэффициент ущерба (от 1 до 3) от реализации угрозы. Произведение этих составляющих позволит определить риск. Рассчитайте общую сумму рисков. На основе полученных данных выделите три типа риска: низкий (1,2), средний (3,4), высокий (6,9). Сделайте выводы.

Задача 14

1. Дайте подробную характеристику системы управления в Вашей организации
2. Проанализируйте преимущества и недостатки Вашей системы управления.

Задача 15

1. Охарактеризуйте основные принципы управления в Вашей организации.
2. Проанализируйте принципы управления, способствующие реализации целей Вашей организаций?

Задача 16

1. Опишите сложившуюся в организации практику подготовки и принятия управленческих решений.
2. Классифицируйте решения, определите, кто подготавливает проекты решений, кто отвечает за их реализацию и т.д.

Задача 17

1. Проведите анализ системы принятия и реализации управленческих решений в Вашей организации
2. Разработайте рекомендации по повышению эффективности принятия управленческих решений.

Задача 18

1. Опишите существующие способы стимулирования в Вашей организации.
2. Разработайте рекомендации по совершенствованию существующих способов.

Задача 19

1. Разработайте характеристику профессиональных качеств менеджеров высшего, среднего и низшего звена для Вашей организации

Табл. 2. - Сводная таблица профессиональных качеств менеджера высшего звена

№ п/п	Показатель	Характеристика
1	Образование	Высшее, экономическое (любое другое по вашему усмотрению)
2	Ум	Гибкий, способность к системному мышлению
3	Морально-нравственные качества	-----
-	-----	
№		

2. Дайте рекомендации по повышению профессиональных качеств менеджеров.

Задача 20

1. Опишите существующую систему оплаты труда в Вашей организации.
2. Проанализируйте преимущества и недостатки Вашей системы оплаты труда.

Задача 21

1. Опишите существующие в Вашей организации формальные и неформальные группы.
2. Проанализируйте основные цели (взаимосвязь и противоречия) формальных и неформальных групп.

Задача 22

1. Охарактеризуйте основные методы управления в Вашей организации.
2. Проанализируйте взаимодействие применяемых методов управления.

Задача 23

1. Определите, каким видам конфликтов может быть подвержена Ваша организация, основываясь на данных о сплоченности, стиле руководства и виде власти.
2. Опишите какими методами вы будете ими управлять.

Задача 24

1. Охарактеризуйте внешние факторы, влияющие на принятие решений в Вашей организации.
2. Определите источники ограничений и наметьте возможные альтернативы.

Задача 25

1. Опишите существующую систему контроля (формы контрольной документации) в Вашей организации.
2. Разработайте проект совершенствования существующей системы контроля

Задача 26

1. Опишите основные ресурсы (люди, капитал, материалы, технология, информация), используемые Вашей организацией.
2. Оцените эффективность использования данных ресурсов.

Задача 27

1. Охарактеризуйте принцип горизонтального разделения труда в Вашей организации.
2. Разграничьте полномочия между сотрудниками одного из функциональных подразделений.

Задача 28

1. Дайте подробную характеристику экономических и неэкономических методов стимулирования в Вашей организации.
2. На основе анализа системы стимулирования разработайте рекомендации по ее совершенствованию.

Задача 29

1. Опишите стили руководства, применяемые в Вашей организации
2. Проанализируйте преимущества и недостатки применяемых стилей и определите какой стиль является более эффективным.

Задача 30

1. Опишите, каким образом происходит в организации распределение полномочий.
2. Оцените эффективность существующей системы распределения полномочий.

4. ЛИТЕРАТУРА

Основные источники:

1. Чумак Т.Г. Менеджмент: учебное пособие / Т.Г. Чумак. — Волгоград: Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2013. — 136 с.
2. Менеджмент. Л.А. Васильева. [Электронный ресурс] - М.: Русайнс, 2015. — 148 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48912.html>.

Дополнительные источники:

3. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Зайналабинов М.С. Менеджмент. Серия «СПО», - Ростов-на-Дону:Феникс, 2006.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента. - Пер. с англ., 3-е изд.- М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 704 с.
5. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. - 283 с.
6. Управление персоналом: Учебник. – М.:ИД «ФОРУМ»; ИНФРА-М, 2006.
7. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг. Менеджмент. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2006.
8. Менеджмент: учебник/ О. С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2006.
9. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007.
10. Суетенков Е.Н., Пасько Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005.
11. Одинцов А.А. Основы менеджмента. – М.: КолосС, 2006.
12. Кантор Е.Л., Маховикова Г.А., Кантор В.Е. Экономика предприятия. – СПб.: Питер, 2007.
13. Базаров Т.Ю. Управление персоналом (9-е изд., стер.) учебник, 2011.

Электронная библиотека	- Электронно-библиотечная система "Iprbookshop" http://www.iprbookshop.ru/6951.html .
------------------------	--

Периодические издания:

14. Журнал - Менеджмент и бизнес-администрирование. [Электронный ресурс]: Режим ввода: <http://www.iprbookshop.ru/45521.html> ;

Интернет-ресурсы

15. Портал «Библиотека Менеджмента» [Электронный ресурс]: Режим ввода: <http://management-rus.ru/> ;
16. Каталог образовательных Интернет-ресурсов. [Электронный ресурс]: Режим ввода: <http://www.edu.ru> ;
17. Большая экономическая энциклопедия. [Электронный ресурс]: Режим ввода: http://enc-dic.com/enc_sovet/Jekonomika-102270/.