|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Логотип ЗУГТ* | ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ **«ЗАПАДНО-УРАЛЬСКИЙ ГОРНЫЙ ТЕХНИКУМ»** |  |  |

УТВЕРЖДАЮ

Директор ЧОУ ПО «ЗУГТ»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.В. Теленков

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2024 г.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

*Методические указания по дисциплине*

**Специальность**

**38.02.03 Операционная деятельность в логистике**

**Пермь 2024**

Методическое пособие разработано в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта для среднего профессионального образования по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике.

**1. ВВЕДЕНИЕ**

В результате изучения учебной дисциплины «Менеджмент» формируются:

***общие компетенции:***

ОК 1. понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 6. работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. брать на себя ответственность за работу членов команды, за результат выполнения заданий.

ОК 8. самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9. ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

***профессиональные компетенции:***

ПК 3.1. осуществлять текущее и перспективное планирование и организацию производственных работ на нефтяных и газовых месторождениях.

ПК 3.2. обеспечивать профилактику и безопасность условий труда на нефтяных и газовых месторождениях.

ПК 3.3. контролировать выполнение производственных работ по добыче нефти и газа, сбору и транспорту скважинной продукции.

В результате ПМ студент должен:

***уметь:***

*организовывать работу коллектива;*

*устанавливать производственные задания исполнителям в соответствии с утвержденными производственными планами и графиками;*

*оформлять первичные документы по учету рабочего времени, выработки, заработной платы, простоев.*

***знать:***

*механизмы ценообразования на продукцию (услуги), формы оплаты труда в современных условиях;*

*основы организации работы коллектива исполнителей;*

*принципы делового общения в коллективе;*

*особенности менеджмента в профессиональной деятельности;*

*порядок тарификации работ и рабочих.*

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 зачтенную домашнюю контрольную работу.

**СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

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

***Студент должен:***

***иметь представление:*** *о менеджменте как особом виде профессиональной деятельности;*

***знать:*** *цели и задачи управления организациями.*

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

*Литература: 3; 4; 7.*

Методические указания

Существует множество определений понятия "Менеджмент" Менеджмент - это наука и искусство управления. Менеджмент и управление слова-синонимы.

*Менеджмент -* область управленческой и хозяйственной деятельности, обеспечивающей рациональное управление экономическими процессами, организации систем управления и его совершенствования в соответствии задачам социально-экономического развития.

*Менеджмент* - способность, манера обращения с людьми, власть и искусство управления, владение административными навыками, организация управления, административная единица.

*Менеджер* - это специалист, которого нанимают для организации и управления каким-то участком для осуществления управленческой деятельности.

*Управление* - это процесс планирования организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь цели организации.

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, таким образом основная задача управления - организовать работу других людей, при этом высшей формой искусства управления является такая организация, при которой у объекта управления создастся ощущение, что никто им не управляет.

Различают управление техническими системами, экономическое управление, а также социальное, в ходе которого регулируютсяразличные отношения между людьми.

*Предмет курса*

Разделение труда по мере развития производственных отношений привело к выделению специфических трудовых процессов - процессов управления. Их суть сводится к разработке и осуществлению определенных воздействий со стороны субъекта управления на те или иные объекты управления в процессе некой целенаправленной деятельности.

Обычно такая деятельность осуществляется в некоторых организациях (предприятиях, фирмах и т. д.), созданных с этой целью.

Сама по себе общность задач управления позволяет формулировать общие законы управления, а анализ и обобщение практики управления дает возможность, опираясь на эти законы, конкретизировать содержание управления в рамках науки управления (менеджмента). Американское определение менеджмента - «делать что-либо руками других».

Такая область как управление развилась в ответ на необходимость объяснить, «почему» и «вследствие чего» преуспевают или рушатся организации. Ученые в области управления путем исследований и практики в области управления методом проб и ошибок неустанно ищут ответ на вопрос: «Чем определяется успех организации?» Ответ на этот вопрос ведет к ответу на более прагматичный вопрос: «Что может сделать руководитель, чтобы обеспечить успех организации?».

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Поэтому начните изучение менеджмента с понятия "организация" и почему ею нужно управлять.

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы;

2. Наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важные определения:

*«Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей»* (Честер Барнард - один из классиков менеджмента 30-40-х годов).

Для большей точности скажем, что приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но, где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких.

Формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. *Предмет курса* это управление сложными организациями. Сложные организации имеют набор взаимосвязанных целей.

Все сложные организации имеют общие для них характеристики.

1. *Ресурсы.* Цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. 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. Термин внешняя среда включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Большое значение имеет тот факт, что, когда организация зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров.

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 добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называют отделам и 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.* Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

*Горизонтальное и вертикальное разделение труда - две внутренние организационные формы разделения труда в организации. Вертикальное отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.*

6. *Необходимость управления.* Управление является существенно 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.

Управленческая работа по сути своей очень сильно отличается от неуправленческой: работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой президента компании, чем с работой людей, которые находятся под его управлением. «Станочники, овладев техникой приготовления какой-то детали на своем станке, могут потом в течение недель заниматься этой операцией, торговцы большую часть жизни проводят, продавая один и тот же вид продукции. Руководитель же не вправе ожидать такой однородности в своей работе. Скорее, характерным для него будет кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности». (Генри Минцберг. Природа управленческого труда.1973).

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. Цели формируют критерии для оценки целесообразности предлагаемого образа действий, устанавливают стандарты для оценки достигаемой эффективности и дают общий ориентир для деятельности фирмы в целом.

Цели относятся к будущему; иногда это - ближайшая перспектива, например на следующие шесть месяцев. Как правило, их можно точно определить с помощью показателей времени и количества, поэтому они часто называются «непосредственными». Такие цели должны увязываться с более долгосрочными целями, намечаемыми на период от одного до пяти лет. Последние, в свою очередь, должны быть согласованы с еще более долгосрочными целями, скажем на период от 5 до 20 лет. Все они должны быть согласованы друг с другом для устранения конфликта между краткосрочными и долгосрочными целями. Например, высокая прибыль может достигаться в течение короткого времени за счет снижения качества, приводящего к снижению прибыли в перспективе.

Цели основаны на гипотезах развития в будущем. Поэтому их обоснованность зависит от точности этих гипотез. Чем более отдаленный период рассматривается, тем выше неопределенность будущего и тем в более общей форме формулируются цели.

Компания не может дать исчерпывающего перечня своих целей. Они могут быть естественными, т. е. разделяемыми всеми работниками компании, и тогда их действия будут согласованными и без специальной договоренности о целях этих действий. Однако есть преимущества и в формальном установлении целей.

1. Если цели не сформулированы или непонятны, имеется опасность совершения действии, не соответствующих целям. Формализация целей побуждает к их обсуждению внутри компании, что уменьшает риск непонимания или неполного понимания.

2. Если цели четко определены, возможные конфликты между ними мо1ут быть с большей вероятностью обнаружены и устранены в процессе согласования целей.

3. Точное определение критериев оценки деятельности компании в целом необходимо во всех случаях, за исключением разве что случая; когда формальное их объявление делается для «пропаганды», скрывающей истинные цели.

Основной целью компании является получение устойчивой прибыли. Социальные цели, например, уровень благосостояния ее работников, не вытекают непосредственно из мотива прибыли, но обычно соответствуют определенному диапазону ее уровня. Подобным же образом отдельные фирмы должны учитывать общенациональные приоритеты и уровень благосостояния общества, которые могут выступать как ограничительные факторы.

Однако высшие руководители редко объясняют низкий уровень прибыли ссылкой на приоритет других целей, за исключением случаев, когда эти другие цели им навязаны: например, авиакомпания ВОАС *(ВОАС - British Overseas Airways Company - Британская авиакомпания трансконтинентальных сообщений, являющаяся в настоящее время частью Британской авиакомпании)* заявила, что ее убытки возникают в основном из-за требований правительства поддерживать регулярное сообщение по невыгодным

маршрутам независимо от количества пассажиров («нести флаг»).

В любом случае рост прибыли для большинства компаний — основной смысл их деятельности.

Для того, чтобы выполнять единственную функцию — обеспечение прибыли компании - создаются специальные подразделения, разрабатываются методы снижения затрат и роста прибыли. Поэтому прибыль остается главной целью, даже если руководство рассматривает ее просто как одну из целей одинаковой важности.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте менеджмент как особый вид профессиональной деятельности.

2. Перечислите цели и задачи управления организациями.

3. Каковы основные организационно-правовые формы хозяйственной деятельности.

4. Опишите особенности управления организациями различных организационно-правовых форм.

5. Что такое вертикальное и горизонтальное разделение труда?

**Тема 2. Функции менеджмента**

***Студент должен:***

***знать:*** *основные функции менеджмента и их характеристику.*

Функции менеджмента. Цикл менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль) - основы управленческой деятельности. Характеристика функций цикла. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.

*Литература: 3; 4; 5; 6.*

Методические указания

В кабинетах многих менеджеров висят плакаты со словами Анри Файоля: «Управлять - значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать». В этих словах одного из основоположников научного менеджмента сформулированы основные функции управления, которым посвящена настоящая тема.

Француз Анри Файоль (1841 -1925) более 30 лет управлял горно-металлургическим синдикатом. В 1916 г. в Бюллетене общества горной промышленности был опубликован его основной труд «Основные черты промышленной администрации - предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль», который затем неоднократно переиздавался на различных языках. Вместе с Фредериком Тэйлором, Генри Фордом и рядом других специалистов Анри Файоль работал над созданием научной теории управления. Таким образом, научный менеджмент появился сравнительно недавно - в начале XX века. Бурное развитие этой научной дисциплины продолжается. Так, лишь в последние годы выявилась важная роль контроллинга - современной концепции системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее долгосрочное эффективное существование.

Выделенные А.Файолем пять функций менеджмента составляют цикл управления и дают основу для анализа работы современного управляющего.

*Функции управления* - совокупность действий однородных по некоторому признаку, обеспечивающих достижение частной цели и направленных на достижение общей цели управления.

*Выделяют 3 группы функций:*

1. Производственные.

2. Управление производством.

3. Управление управлением.

*Производственные функции* осуществляет производственный персонал (специалисты): рабочие, техники, инженеры, конструкторы, технологи, инспекторы, секретари, бухгалтеры, продавцы. Производственные функции - это функции по созданию и продаже товаров и услуг.

*Управление производством* осуществляют мастера участков, бригадиры, руководители групп и проектов, т. е. те, у которых в подчинении специалисты (менеджеры).

*Управление управлением* осуществляют руководители, у которых в подчинении находятся менеджеры, руководители, занимающиеся стратегическим управлением, внешним представительством и консультационной деятельностью. Они направляют деятельность менеджеров в соответствии с целью и миссией организации.

*Каждая функция управления отличается тремя параметрами:*

1.Трудоемкостью, которая измеряется в часах.

2. Сложностью:

- низкая сложность технические операции;

- средняя сложность - логические операции;

- высокая сложность - творческие операции.

3. Самостоятельностью - определяется через калькуляцию всех видов операций и составляющих конкретную функцию управления (КФУ).

Конкретная функция управления (КФУ) - важнейший элемент при построении структуры организации, т. к. от набора КФУ зависит объем и структура системы управления.

Малые предприятия имеют близкие по трудоемкости и сложности наборы КФУ. Их можно поделить на четыре группы.

1. Базовый.

2. Отраслевой.

3. Групповой.

4. Специальный.

*Базовый набор включает следующие операции:*

- управление производством,

- управление бухгалтерским учетом,

- управление техническим и социальным развитием,

- управление техническим и социальным обеспечением,

- управление техникой безопасности,

- управление трудом и заработной платой,

- управление персоналом,

- управление маркетингом,

- управление финансами,

- управление охранной безопасностью,

- стратегическое управление,

- управление представительской деятельностью.

Отличительные особенности остальных наборов от базового заключаются в следующем:

*- отраслевой* набор связан с отраслевой спецификой;

*- групповой* набор зависит от правовых форм (АОО, ЗАО, ООО) и от вида организации;

*- специальный* набор связан с реализацией специальных функций (внешнеэкономическая деятельность, благотворительность).

Функции управления можно представить как набор типовых процедур (формулировка задания, сбор информации, разработка вариантов решений, утверждение решений, организация выполнения работы и сдачи работы заказчику).

*Процедура* - это любая часть деятельности и объекты, связанные с ней, повторяющиеся при одинаковых внешних условиях. Процедура делится на операции.

*Операции* - это деятельность по выполнению функций, которые можно рассматривать как элементы при построении алгоритма.

Таблица 1 - Классификация операций по объекту деятельности с убывающей сложностью

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Документы | Люди | Матер, объект |
| 1. Синтезирование | Консультирование | Наладка и испытание |
| 2. Координация и согласование | Ведение переговоров | Точная обработка |
| 3. Анализ | Обучение | Контроль процессов |
| 4. Классификация | Управление | Управление движением |
| 5. Расчеты | Развлечения | Установка и сборка |
| 6. Копирование и передача | Убеждение | Обслуживание |
| 7. Сопоставление | Подача сигналов | Транспортировка материалов |
| 8. Прочее | Обслуживание |  |

Цель - тс конечные рубежи, к достижению которых через выполнение конкретных задач, функций направлена деятельность коллектива, подразделения. Выполнение целей в процессе управления производством достигается воздействием на коллективы (подразделения, отдельных работников) посредством реализации *функций управления.*

Особое внимание следует обратить на основные функции управления производством:

1. Планирование.

2. Организация.

3. Мотивация.

4. Контроль.

5. Нормирование.

6. Координация.

7. Регулирование.

Вопросы для самоконтроля

1. Опишите основные функции менеджмента.

2. Перечислите и опишите конкретные функции менеджмента.

3. В чем состоит взаимосвязь и взаимообусловленность функций управления?

4. Перечислите характеристики эффективного контроля.

5. Что дает централизация и децентрализация в управлении?

6. Опишите процесс реализации функций менеджмента на Вашем предприятии.

**Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации**

***Студент должен:***

***знать:*** *факторы внешней и внутренней среды.*

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

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

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

*Литература: 4; 6.*

Методические указания

Современным организациям приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответственным образом осуществлять изменения внутри себя. В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х гг. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления.

Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. В этом отношении организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выжили потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Таким образом, руководитель должен исповедовать дарвинизм.

Различаются силы прямого и косвенного воздействия на организацию.

*Среда прямого воздействия* включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного peгулирования, потребителей и конкурентов.

*Под средой косвенного воздействия* понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Следует обратитьвнимание на следующие показатели влияния внешней среды на организацию.

*1. Взаимосвязанность факторов внешней среды -* это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. В семидесятые годы снижение поставок нефти, прежде всею в силу политической структуры и целей других стран, оказало сильное воздействие на общее состояние экономики США. Рост цен на продукты нефтепереработки повлек за собой общее повышение цен почти на все. Это же изменение сталокатализатором серии правительственных акций, например, попыток регулирования температуры в общественных местах распределения топлива, установления нормативов на эффективность использования топлива, введения налогов на сверхприбыль нефтяных компаний, учреждения крупного федеральною проекта по преодолению энергетической зависимости от других стран. До того, как произошло резкое паление пен на бензин, среда прямого воздействия многих организаций также была под ударом, поскольку профсоюзы требовали компенсаций в связи со скачками цен на потребительскую продукцию. Некоторые фирмы, например, выпускавшие автомобили для загородных путешествий и крупных моделей, а также занимавшиеся автомобильным туризмом, пострадали из-за оттока потребителей. Но в некоторых случаях эффект оказался положительным. Пошли в гору дела у ряда фирм, производящих теплоизоляционные материалы, разрабатывающих синтетические топлива.

*Сложность воздействия внешней среды* оценивается числом факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждою фактора. Поскольку разные организации функционируют в разных средах, ситуационный подход подсказывает нам, что не существует наилучшей организационной структуры.

*2. Подвижность 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; в производстве компьютеров, биотехнологии и сфере 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.

*3. 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.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации.

*Внешняя среда* окружения представляет собой макроокружение и непосредственное окружение (рисунок 1).

*Макроокружение* создает общие условия среды нахождения организации. Экономические компоненты макроокружения:

- величина ВНП;

- темп инфляции;

- уровень безработицы;

- процентная ставка;

- производительность труда;

- нормы налогообложения.

При изучении экономических компонентов необходимо обратить внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития; добываемые природные ресурсы; типы и уровень развития конкуренции; уровень образования населения; величина заработной платы.

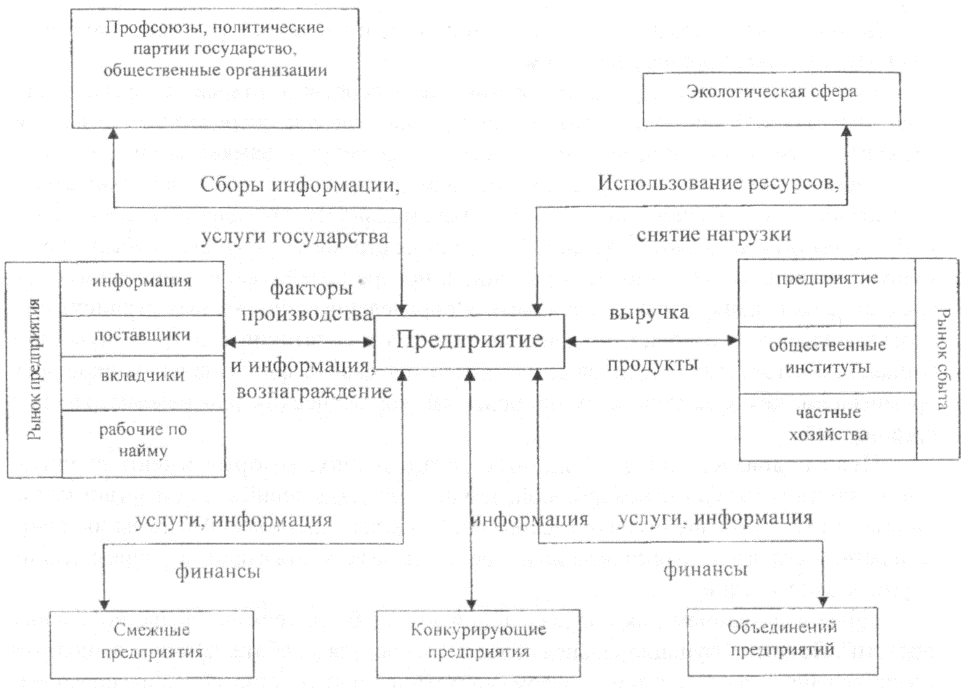


Рисунок 1 - Среда окружения предприятия

Рассмотрим другие компоненты макроокружения:

*Правовой компонент* учитывается при изучении законов и других нормативных актов с целью определения допустимых границ деятельности организации.

*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.

*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.

*Внутренняя среда организации* определяет *внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации.* Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений, это - цели, структура, задачи, технология и люди.

*Цели* есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений - по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль, но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Однако лежащие в их основе этические понятия в сочетании с острым чувством социальной ответственности зачастую являются скорее философией конкретных организаций, чем следствием их природы как коммерческих или некоммерческих организаций.

Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

Другим названием для подразделений может быть термин "функциональные области". Понятие "функциональная область" относится к работе, которую выполняет подразделение для организациив целом (маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов).

*Структура организации* - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

*Задача -* это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

На основе решения руководства о структуре, каждая должность выполняет ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Задачи организации традиционно делят на три категории:

1. работа с людьми;

2. работа с предметами (машинами, сырьем, инструментами);

3. работа с информацией.

*Технология -* четвертая важная внутренняя переменная — имеет более широкое значение, чем традиционно считается. Социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество описывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги. Люис Дейвис, писавший о проектировании работ, предлагает сходное широкое описание: «Технология - это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе.

Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.

Очень важно помнить, что и организация, и руководители, и подчиненные ничто иное, как группы людей. Когда закрывается завод, принимает решение конкретный человек, а вовсе не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не «рабочие», а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы или не обучены. Если руководство - отдельные менеджеры - не признают, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Руководство достигает целей организации через других людей. Следователь! го. люди являются центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход.

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах**,** характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп. Понимание и успешное управление человеческой переменной очень сложно.

Областью, в которой люди различаются наиболее наглядно, являются индивидуальные способности, присущие человеку качества. Студенту необходимо рассмотреть индивидуальные способности человека, такие как: предрасположенность, одаренность, потребность, ожидание, восприятие, отношение к чему-либо, ценности и т.д.

Все эти способности определяют нашу индивидуальность, хотя человек ведет себя в различных ситуациях различно, он имеет определенный шаблон поведения -устойчивый набор характеристик, внутренне согласованных. Сочетание стабильных характеристик определяет нашу личность. Личностные характеристики и внешнее окружение, действуя совместно, определяют поведение личности. При этом ситуация имеет все большее влияние на это поведение, чем свойства личности. Этот вывод имеет большое значение, потому что он указывает на важность создания такой окружающей обстановки на работе, которая бы подчеркивала тип поведения, желательный для организации.

Для оценки потенциала внутренней среды проводится анализ, который включает следующие направления:

1. Кадровый срез, который охватывает такие процессы:

- взаимодействия руководителей (менеджеров и рабочих);

- найм, обучения, продвижение кадров;

- оценка результатов труда и стимулирования;

- создание и поддерживание отношения между сотрудниками.

2. Организационный срез, который включает в себя:

- коммуникационные процессы;

- организационные структуры;

- нормы, правила, процедуры;

- распределение прав и ответственности;

- иерархия подчинения.

3. Производственный процесс, включающий:

- изготовление продуктов;

- осуществление исследования и разработки;

- снабжение и ведение складского хозяйства;

- обслуживание технического парка.

4. Маркетинговый срез, включающий:

- стратегию продукта;

- стратегию ценообразования;

- стратегию продвижения продукта на рынке;

- выбор рынков сбыта и систем распределения.

5. Финансовый срез, включающий:

- процессы, связанные с обеспечением эффективного использования движения денежных средств (поддержание ликвидности) и обеспечением прибыльности создания инвестиционной возможности.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается управление организацией?

2. Перечислите основные критерии успешности организаций.

3. Что такое внутренняя среда и каковы ее основные переменные?

4. Показатели характеризующие воздействие внешней среды на организацию.

**Тема 4. Основы теории принятии 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. Матрицы принятия решений. Уровни принятия решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный. Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление факторов и условий, разработка решений, оценка и принятие решения.

*Литература: 3; 4; 7.*

Методические указания

Решение - центральный момент всего процесса управления. Можно сказать, что сутью профессии менеджера является принятие решений. Решение - это выбор альтернативы.

К решениям относится как малозначащий выбор одежды для работы или меню второго завтрака, так и выбор места работы или спутника жизни.

Однако в управлении принятие решения более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Частный выбор индивида сказывается, прежде всею, на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников.

Подобно процессу коммуникаций, принятие решений отражается на всех аспектах управления (таблица 2).

В области принятия решений Минцберг выделил четыре роли руководителя -предприниматель, специалист по исправлению нарушений в работе, распределитель ресурсов и специалист по достижению соглашений. Поскольку характер работы зависит от уровня управления, на котором он находится, существуют различия в характере решений, принимаемых на разных уровнях. Тем не менее, все эти роли в той или иной мере периодически исполняет каждый менеджер.

Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь. Некоторые из них представлены в таблице 2.

Организационное решение - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированпые.

Запрограммированное решение - есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

К примеру, инспектор больницы при составлении графика работы медсестер и санитаров может исходить из формулы, требующей определенного соотношения между числом пациентов и обслуживающего персонала. Если правилами больницы предусмотрена одна медсестра на пять пациентов, то решение принимается автоматически - на этаже с 50 пациентами нужно иметь 10 сестер. Подобным образом, если от начальника финансового отдела потребовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты, облигации муниципалитета или обычные акции, в зависимости от того, что именно в данное время обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал, выбор определяется результатами простого расчета по каждому варианту и установлением самого выгодного.

Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений.

Таблица 2 - Решения, типичные для функций управления

|  |
| --- |
| Планирование |
| 1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса?  2. Какими должны быть наши цели?  3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации?  4. Какие стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей? |
| Организация деятельности |
| 1. Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ?  2. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым?  3. Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям, в частности руководителям?  4. Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении? |
| Мотивация |
| 1. В чем нуждаются мои подчиненные?  2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации?  3. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло?  4.Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных? |
| Контроль |
| 1. Как нам следует измерять результаты работы?  2. Как часто следует давать оценку результатов?  3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей?  4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести? |

В широком смысле это понятие включает и подготовку решения (планирование), в узком смысле это выбор альтернативы. В рамках перспективного планирования принимаются основополагающие решения (что делать?), затем в процессе текущего планирования, организации, мотивации, координации, регулирования, изменений планов - решения в узком смысле (как делать?), хотя такая граница является условной.

На практике проблема решения специфична давлением сроков, недостатком квалификации или информации для решения, ненадежностью методов, склонностью менеджеров к рутине, разногласиями между лицами, принимающими решение (ЛПР). Все виды решений, принимаемых в процессе управления, можно классифицировать по многочисленным признакам:

- по объекту решения (ориентированные на цели или средства, основополагающие структурные или ситуационные);

- по надежности исходной информации (на основе надежной информации, рисковые и ненадежные);

- по срокам действия последствий (долго-, средне-, краткосрочные);

- по связи с иерархией планирования (стратегические, тактические, оперативные);

- по частоте повторяемости (случайные, повторяющиеся, рутинные);

- по производственному охвату (для всей фирмы, узкоспециализированные);

- по числу решений в процессе их принятия (статические, динамические, одно- и многоступенчатые);

- по ЛПР (единоличные, групповые, со стороны менеджеров, со стороны исполнителей);

- по учету изменения данных (жесткие, гибкие);

- по независимости (автономные, дополняющие друг- друга);

- по сложности (простые и сложные).

Наиболее типичные решения, принимаемые менеджерами фирм, можно классифицировать следующим образом (исследования в Германии в 1983г.):

- ситуационные, рутинные, ведомственные решения;

- решения средней сложности (текущие уточнения области деятельности, решения под стрессом и при давлении сроков, решения в исключительных случаях);

- инновационные и определяющие решения.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение управленческого решения. Назовите основные этапы рационального разрешения проблем.

2. Перечислите основные подходы к принятию решений.

3. Изложите различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями.

4. Опишите основные модели и методы принятия решений.

5. Рассмотрите различные технические компоненты и человеческие факторы, влияющие на принятие решений в Вашей организации.

**Тема 5. Стратегический менеджмент**

***Студент должен:***

***знать:*** *сущность стратегического менеджмента.*

Формы планирования. Виды планов. Основные стадии планирования.

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.

*Литература: 4*

Методические указания

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

Самыми главными, перспективными вопросами должен заниматься непосредственно генеральный директор или хозяин фирмы, которому могут помогать референты (штаб). В противном случае ему придется в конце концов уступить место другому лицу, фактически выполняющему данные функции.

Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих функций:

а) определение целей фирмы с учетом рыночной ситуации;

б) определение средств достижения этих целей;

в) сегментация, то есть разделение обшей цели на подцели;

г) разработка соответствующих перспективных планов и программ.

Все виды менеджмента взаимосвязаны. Любой менеджер выполняет административные функции, руководит персоналом, участвует в выборе целей своей деятельности и средств ее достижения. Директор малого предприятия и тем более индивидуальный предприниматель сам выполняет все или большинство функций. Лишь с увеличением размеров фирмы появляется возможность закрепить их за разными сотрудниками или отделами управления. Однако во всех случаях целесообразно различать и анализировать виды менеджмента, поскольку для них характерны особые средства и методы управления, навыки и приемы.

Стратегический менеджмент - основа управления предприятием. Установление целей развития и средств их достижения определяет задачи всех видов менеджмента.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются (рисунок 2):

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,

- анализ внешней среды фирмы,

- анализ ее внутренней обстановки,

- выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ (стратегических зон хозяйствования), фирмы,

- анализ портфеля диверсифицированной фирмы,

- проектирование ее организационной структуры,

- выбор степени интеграции и систем управления,

- управление комплексом « стратегия - структура - контроль»,

- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности,

- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,

- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Обратите внимание на процесс стратегического планирования. Следует хорошо уяснить виды и формы планирования, общую схему планирования, рассмотреть методики, применяемые в планировании.

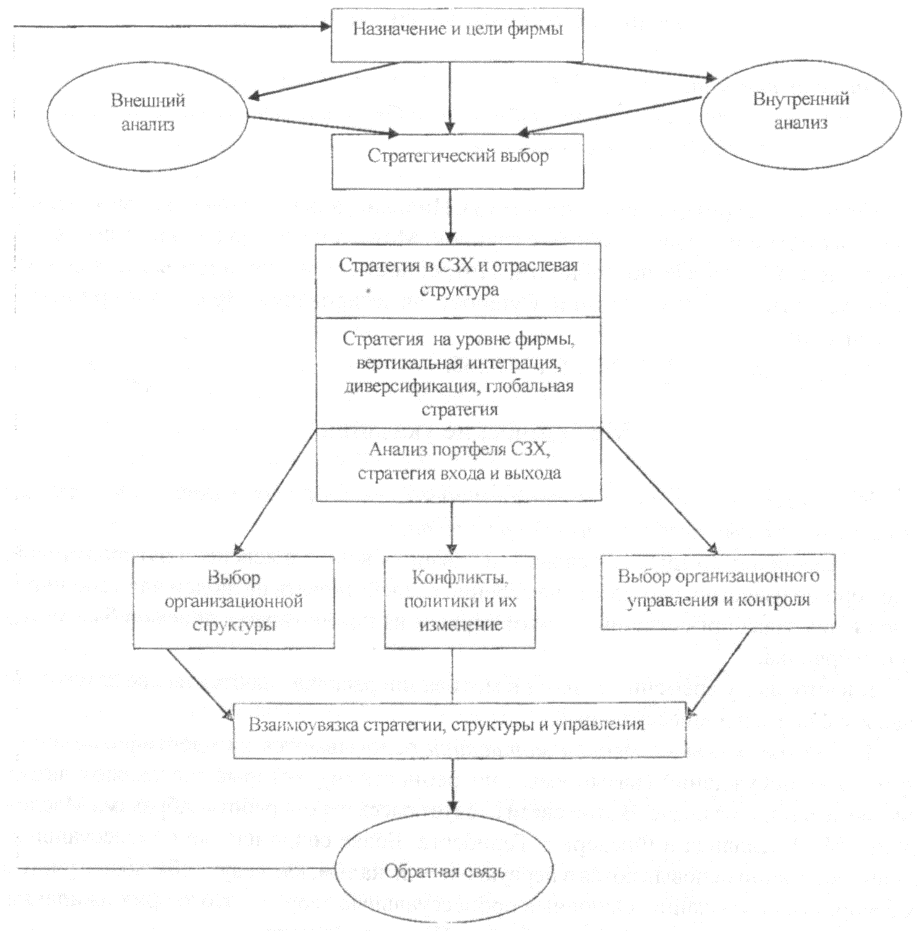


Рисунок 2 - Содержание стратегического менеджмента

Вопросы для самоконтроля

1 .Раскройте сущность определения «стратегический менеджмент».

2. Что такое стратегия?

3. Что может помешать реализации стратегии?

4. Как тактика, политика, процедуры и правила помогают реализовывать стратегию?

5. Что такое миссия организации?

6. Перечислите формы планирования и виды планов.

**Тема 6. Система мотивации труда**

***Студент должен:***

***знать:*** *критерии мотивации; первичные и вторичные потребности; правила делегирования.*

Мотивация и критерии мотивации труда. Индивидуальная и групповая мотивации. Ступени мотивации. Правила работы с группой. Мотивация и иерархия потребностей. Первичные и вторичные потребности. Потребности мотивационное поведение. Процессуальные теории мотивации. Сущность делегирования. Правила и принципы делегирования.

*Литература: 3; 6.*

Методические указания

*Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.*

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника.

К настоящему времени все теории мотивации раскладываются на две категории: содержательные и процессуальные.

1. *Содержательные теории мотивации* основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи следует рассмотреть работы Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда и Фредерика Герцбсрга. Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, гак ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории - это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

*Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.*

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, 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 повеление 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.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Иерархические уровни не являются дискретными ступенями: хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека при этом стимулируется не только ею.

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. Если вы руководитель, то вам нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими, и как их можно удовлетворить (таблица 3). 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 какого-то из ваших 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.

Таблица 3 - Методы удовлетворения потребностей высших уровней

|  |
| --- |
| Социальные потребности |
| 1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться  2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды  3. Проводите с подчиненными периодические совещания  4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба  5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок |
| Потребности в уважении |
| 1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу  2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами  3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты  4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений  5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия  6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице  7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности |
| Потребности в самовыражении |
| 1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал  2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи  3. Поощряйте и развивайте 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 и 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. Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны 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 «мотивацией» (таблица 4).

Таблица 4

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивации |
| Политика фирмы и администрации  Условия работы  Заработок  Межличностные отношения с начальниками,  коллегами и подчиненными  Степень непосредственного контроля за работой | Успех  Продвижение но 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 (рисунок 3). 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. Более 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.

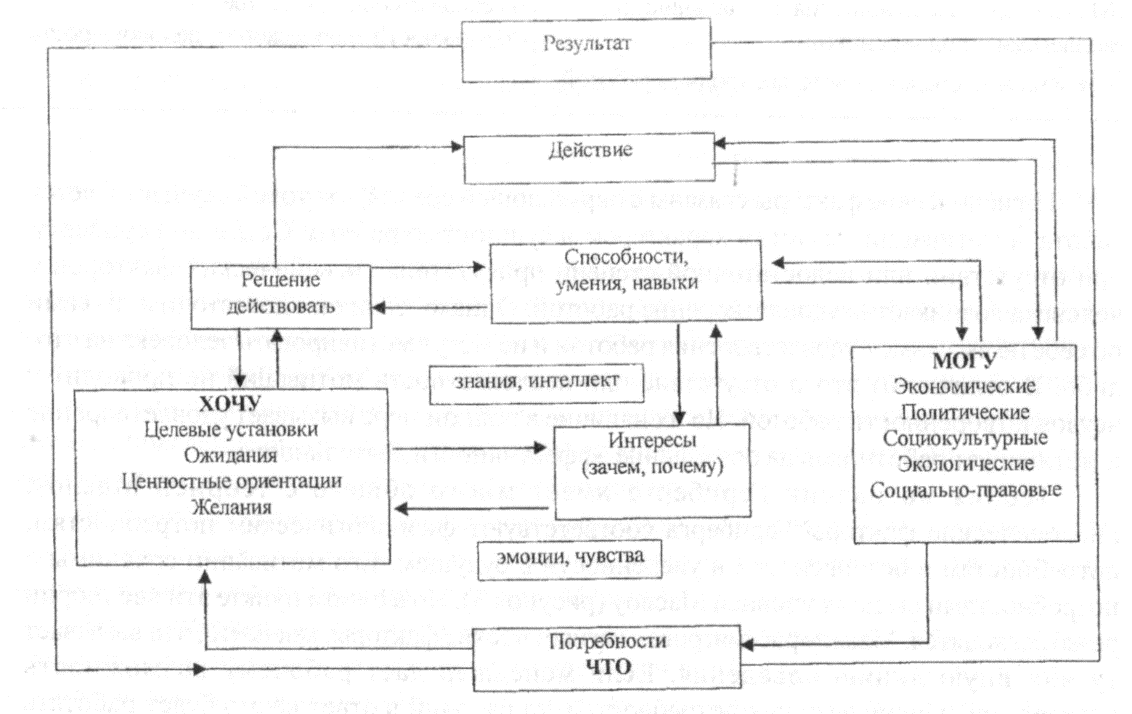


Рисунок 3 – Схема-модель поведения работника

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

Можно сказать, что с точки зрения управления мотивация и стимулирование есть взаимосвязанные средства повышения эффективности труда персонала.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение мотивации.

2. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?

3. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?

4. В чем разница между внешним и внутренним вознаграждением?

5. Опишите ситуации, в которых сегодня можно использовать метод кнута и пряника.

**Тема 7. Управление рисками**

***Студент должен:***

***иметь представление:*** *о методике оценки капиталовложений;*

***знать:*** *виды рисков.*

Виды рисков: предпринимательский, коммерческий и финансовый. Методика оценки капиталовложений и выбор наименее рискованного варианта: по средней арифметической и по коэффициенту вариации.

*Литература: 5;8.*

Методические указания

Риск - неотъемлемая составляющая хозяйственной деятельности.

Прежде всего определим исходное, базисное понятие "риск", имея в виду, что это угроза, опасность возникновения ущерба в самом широком смысле слова.

Под хозяйственным (предпринимательским) будем понимать 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.

В рассматриваемых видах деятельности приходится иметь дело с использованием и обращением материальных, трудовых, финансовых, информационных (интеллектуальных) ресурсов, так что риск связан с угрозой полной или частичной потери этих ресурсов.

В итоге, предпринимательский риск характеризуется как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности.

Иначе говоря, риск есть угроза того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных прогнозом, программой ею действий, либо получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал.

Подчеркнем еще раз: при установлении предпринимательского риска надо различать понятия "расход", "убытки", "потери". Любая предпринимательская деятельность неизбежно связана с расходами, тогда как убытки имеют место при неблагоприятном стечении обстоятельств, просчетах и представляют дополнительные расходы сверх намеченных.

В отечественной, экономической науке, по существу, отсутствуют общепризнанные теоретические положения о предпринимательском риске, фактически не разработаны методы оценки риска применительно к тем или иным производственным ситуациям и видам предпринимательской деятельности, отсутствуют рекомендации о путях и способах уменьшения и предотвращения риска. Хотя следует отметить, что в последние годы появились научные работы, в которых при рассмотрении вопросов планирования, экономической деятельности коммерческих организаций, соотношения спроса и предложения затрагиваются вопросы риска, такие, как: «Риски в современном бизнесе» (коллектив авторов); монография Райзберга Б.Г. «Азбука предпринимательства»; монография Первозванского А.А. и Первозванской Т.Н. «Финансовый рынок: расчет и риск» и др.

Определенный интерес представляет сравнительное рассмотрение классической и неоклассической теории предпринимательского риска и их экономического приложения. При исследовании предпринимательской прибыли такие представители классической теории, так Дж. Милль, И.У. Сениор различали в структуре предпринимательского дохода процент (как долю на вложенный капитал), заработную плату предпринимателя и плату за риск (как возмещение возможного риска, связанного с предпринимательской деятельностью).

В классической теории предпринимательского риска последний отождествляется с математическим ожиданием потерь, которые могут произойтив результате выбранною решения. Риск здесь не что иное, как ущерб, который наносится осуществлением данного решения.

Такое одностороннее толкование сущности риска вызвало резкое возражение у части зарубежных экономистов, что повлекло за собой выработку иного понимания содержания предпринимательского риска.

В 30-е годы нашего столетия экономисты А. Маршалл и A. Пигу разработали основы неоклассической теории предпринимательского риска. Основы этой теории состоят в следующем: предприниматель, работающий в условиях неопределенности и прибыль которого есть случайная переменная, при заключении сделки руководствуется двумя критериями:

- размерами ожидаемой прибыли;

- величиной ее возможных колебаний.

Поведение предпринимателя, согласно неоклассической теории риска, обусловлено концепцией предельной полезности. Это означает, что при наличии двух вариантов, например, капитальных вложений, дающих одинаковую ожидаемую прибыль, предприниматель выбирает- вариант, в котором колебания ожидаемой прибыли меньше. Если принимается небольшое число решений одного типа, то нельзя рассчитывать, что отклонения от ожидаемой прибыли взаимно уравняются, так как в этом случае закон больших чисел не действует. Именно поэтому предприниматель, принимая решение, должен учитывать колебания прибыли и выбирать вариант решения, который дает тот же результат, но характеризуется меньшими колебаниями.

Согласно неоклассической теории, для предпринимателя верная прибыль того же ожидаемого размера, но связанная с возможными колебаниями менее интересна.

Дальнейшее развитие неоклассической теории риска продолжили в своих работах венгерские экономисты Т. Бачкаи, Д.Мессен и др. Сущность риска они видят в возможности отклонения от цели, ради достижения которой принималось решение.

Проблема риска в нашей стране достаточно «созрела». Однако сейчас, как отмечает А. Альгин, перечень литературы о риске досадно беден, фундаментальных исследований, по существу, нет. Дело ограничивается немногочисленными журнальными и газетными статьями преимущественно очеркового характера. Проблема эта не получила должного обоснования и в практической работе руководителей.

Анализ экономической литературы, посвященной проблеме риска, таких авторов, как: В. Абчук, А. Альгин, С. Жизнин, Ю. Осипов, Б. Райзберг, С. Валдайцев, показывает, что среди исследователей нет единого мнения относительно определения предпринимательского риска.

В. Абчук и А. Альгин определяют риск как деятельность или действие по «снятию неопределенности». Л. Растригин и Б. Райзберг определяют риск как «ущерб, возможные потери», придерживаясь тем самым классической теории предпринимательского риска.

Анализ многочисленных определений риска позволяет выявить основные моменты, которые являются характерными для рисковой ситуации, такие как:

- случайный характер события, который определяет, какой из возможных исходов реализуется на практике:

- наличие альтернативных решений;

- известны или можно определить вероятности исходов и ожидаемые результаты;

- вероятность возникновения убытков;

- вероятность получения дополнительной прибыли.

Таким образом, категорию «риск» можно определить как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности. Другими словами, риск — это угроза того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов или получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал.

Выделим основные моменты по оценке инвестиционных рисков, на которые нужно обратить внимание:

1) ожидаемая доходность служит мерой потенциального вознаграждения, связанного с портфелем;

2) стандартное отклонение рассматривается как мера риска портфеля;

3) ожидаемая доходность портфеля является средневзвешенной ожидаемой доходностью ценных бумаг, входящих в портфель. В качестве весов служат относительные пропорции ценных бумаг, входящих в портфель;

4) корреляция - измерение степени согласованности изменений значений двух случайных переменных.

Одной из распространенных моделей по оценке рисков является VaR модель. VaR -величина максимально возможных потерь, такая, что потери в стоимости данного портфеля инвестора за определенный период времени с заданной вероятностью не превысят этой величины. Таким образом, VaR дает вероятностную оценку потенциальных убытков по портфелю в течение определенного периода при экспертно заданном доверительном уровне.

Большинство нефтегазовых проектов характеризуется повышенной степенью риска. В свою очередь, высокая степень риска проекта приводит к необходимости поиска путей ее снижения. В практике управления проектами существует несколько способов снижения риска.

Риск проекта на этапе его реализации можно уменьшить, предусмотрев диверсификацию-распределение усилий предприятия между вилами деятельности, результаты которых непосредственно не связаны между собой.

Принимая решение об инвестициях в какой-либо проект, инвестор должен рассматривать проект не изолированно, а во взаимосвязи с другими проектами и с уже имеющимися видами деятельности предприятия. В целях снижения риска желательно выбирать производство таких товаров или услуг, спрос на которые изменяется в противоположных направлениях.

Для измерения взаимосвязи между какими-либо видами деятельности предприятия используется показатель корреляции. Диверсификация с отрицательной корреляцией, в основном, несколько уменьшает совокупную отдачу от проектов, но в тоже время сокращает риск резкого уменьшения доходов.

Распределение риска между участниками проекта также является одним из способов его снижения. Обычная практика распределения риска заключается в том, чтобы сделать ответственным за конкретный вид риска того участника проекта, который в состоянии лучше всех остальных рассчитывать и контролировать этот риск.

Проблема распределения риска носит двойственный характер, обусловленный участием в инвестиционном проекте по меньшей мере двух участников: продавца и покупателя, или заказчика и исполнителя (подрядчика). Заказчик стремится по возможности уменьшить стоимость контракта. С другой стороны, исполнитель работ при формировании портфеля заказов стремится к получению приемлемой для него массы прибыли. Прибыль исполнителя при реализации какого-либо проекта может быть определенна по формуле:



где

П - прибыль с учетом риска;

К - начальный капитал;

Хi - возможная прибыль исполнителя при реализации j-гo исхода работ;

Р(х) - вероятность i-гo исхода;

i=1,2,... n - число возможных исходов.

Большинству крупных проектов в нефтегазовой промышленности, как показывает практика, свойственны задержки в их реализации, что может привести к такому увеличению стоимости работ, которая превысит первоначальную стоимость проекта.

1. Выход из такой ситуации заключается в том, что к участию в проекте должна быть привлечена страховая компания. Страхование риска есть по существу передача определенных рисков страховой компании.

2. Уменьшить уровень риска проекта в ряде случаев можно путем приобретения дополнительной информации, позволяющей уточнить некоторые параметры проекта, повысить уровень надежности и достоверности исходной информации и снизить вероятность принятия неэффективного решения.

Приобретение дополнительной информации (проведения эксперимента) целесообразно, если стоимость информации (эксперимента) не превышает минимального среднего риска.

3. Последним из наиболее распространенных способов снижения риска проекта является резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов. Этот способ предусматривает установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на стоимость проекта, и размером расходов, необходимых для преодоления нарушений в ходе его реализации.

При определении суммы резерва необходимо учитывать точность первоначальной оценки стоимости проекта и его элементов в зависимости от этапа проекта, на котором проводилась эта оценка.

Для этого существуют два подхода:

а) При первом подходе резерв делится на две части: на общий и специальный.

б) Второй подход к созданию структуры резерва предполагает определение непредвиденных расходов по видам затрат: основные и вспомогательные материалы, оборудование, заработная плата и т.д.

В общем случае резерв не должен использоваться для компенсации потерь, понесенных вследствие неудовлетворенной работы участников проекта.

Для всесторонней (количественной и качественной) оценки рыночного риска в настоящее время в мире все активнее используется методология Value-at-Risk (VaR). Существует множество неточных переводов и понятий «Value-at-Risk» типа «стоимость под риском», «стоимостная оценка (мера) риска» или даже «рисковая стоимость» и т.п., но, по мнению экспертов, подобные термины в научно-практической литературе следует использовать без перевода, используя латинские аббревиатуры и, стараясь по возможности, математически точно определять эти понятия с практическими иллюстрациями на примерах, применяя единую аббревиатуру.

VaR - это вероятностно-статистический подход для определения соотношения ценовых показателей и риска. Основным понятием в нем является распределение вероятностей, связывающее все возможные величины изменений рыночных факторов с их вероятностями.

Методология VaR обладает рядом несомненных преимуществ, так как позволяет:

- оценить риск в терминах возможных потерь, соотнесенных с вероятностями их возникновения:

- измерить риски на различных рынках универсальным образом;

- агрегировать риски отдельных позиций в единую величину для всего портфеля, учитывая при этом информацию о количестве позиций, волатильности на рынке и периоде поддержания позиций.

Пример, поясняющий понятие и определение VaR, приведен на рисунке 4. По оси абсцисс отложены изменения цен ликвидации портфеля в течение определенного периода времени, по оси ординат - частота появления этих изменений. Кривая на рисунке задает плотность распределения вероятностей прибылей и потерь для данного портфеля и заданного периода поддержания позиций. Светлая область соответствует выбранному доверительному уровню 1 - р = 98,5% в том смысле, что ее площадь составляет 98,5% от общей площади под кривой; соответственно площадь затемненной области слева составляет 1,5% от общей площади под кривой. Таким образом, VaR представляет собой величину суммарных возможных потерь, отвечающих заданному доверительному уровню.

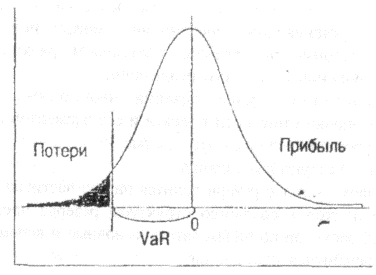


Рисунок 4

По аналитическому методу, можно выделить основные положительные и отрицательные стороны применения аналитического метода для расчета VaR. Преимущества: простота и наглядность расчетов; возможность расчета совокупной величины VaR для линейных инструментов; доступность методических материалов. Недостатки: допущение о нормальном распределении; невозможность расчета VaR для нелинейных инструментов.

Особое внимание следует обратить также на статистические методы оценки рисков: по средней арифметической и по коэффициенту вариации.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение риска.

2. Поясните объективные и субъективные причины предпринимательского риска.

3. Каковы функции предпринимательского риска?

4. Что такое политический риск?

5. Опишите технический риск.

**Тема 8. Управление конфликтами**

***Студент должен:***

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

Конфликты в коллективе как органическая составляющая жизни организации. Сущность и классификация конфликтов: внутриличностный. межличностный, между личностью и группой, межгрупповой. Причины возникновения конфликтов. Стадии развития конфликта. Типичные конфликтные ситуации. Правила поведения в конфликте. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов: функциональные и дисфункциональные.

*Литература: 1; 3; 4; 7.*

Методические указания

Слово "конфликт" произошло от латинского conflictus - столкновение.

*Конфликт -* тип взаимодействия, столкновение интересов, которые трудно удовлетворитьодновременно.

*Основные элементы конфликта:*

1. Конфликтная ситуация - ситуационное противоречие.

2. Инцидент - действие со стороны оппонентов, направленные на достижение их ' целей, противоречащих целям друг друга.

3. Эмоциональные переживания участников

4. Необычное поведение участников - желание отстоять свою правоту.

*Оппоненты -* участники конфликта. При разрешении конфликта важно учитывать *ранг,* оппонента, сравнительную сложность структуры его личности (например, личность группы, социальный институт). Следовательно сила оппонента определяется его рангом + признание этого ранга обществом. Следовательно, сила оппонента определяется не только его внутренними ресурсами, но и приоритетами в обществе.

*Основные типы конфликтов:*

а) по рангам участников:

- внутриличностные;

- между личностью и группой;

- межгрупповые;

б) по виду:

- эмоциональные;

- мотивационные;

- деловые;

в) по характеру возникновения:

- объективные целенаправленные;

- объективные нецеленаправленные;

- субъективные целенаправленные;

- субъективные нецеленаправленные;

г) по результатам:

- деструктивные;

- конструктивные;

д) по степени управляемости:

- прогнозированные:

- запланированные;

- контролируемые;

- управляемые

*Причины возникновения конфликтов:*

конфликты порождаются тремя системами, составляющими организацию:

-организационно-технологической;

- экономической;

- микросоциальной.

Все эти системы рассматриваются в русле следующих характеристик:

- элементы и связи между системами:

- цели системы;

- вырабатываемые ими продукты;

- потребляемые ресурсы;

- функционирование элементов по отношению к системе;

- функционирование системы по отношению к элементам.

Важнейшая предпосылка при разрешении конфликтов - проникновение в замысел и психику противника.

При изучении этой темы особое внимание следует обратить на методы разрешения конфликтов: структурные и межличностные. Также следует уяснить последствия конфликтов - функциональные и дисфункциональные.

Вопросы для самоконтроля

1. Кратко опишите основные типы конфликтов.

2. Каковы функциональные последствия конфликтов?

3. Каковы дисфункциональные последствия конфликтов?

4. Опишите алгоритм разрешения конфликтной ситуации.

5. Опишите структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.

6. Что такое стресс, как его преодолеть?

**Тема 9. Психология менеджмента**

***Студент должен:***

***иметь представление:*** *о личности и ее структуре;*

***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. Власть и лидерство. Понятие имиджа, его составные компоненты.

*Литература: 1; 4; 7.*

Методические указания

Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса ныне составляет культуру управления. Вот почему без психологических знаний о личности не обойтись.

Известный американский менеджер Ли Якокка считал, что те знания по психологии личности, которые он получил, посещая параллельно с технологическим и медицинский факультет университета, немало помогли ему в его всемирно известной карьере. Теперь уже одной интуиции, личной заинтересованности недостаточно, ибо менеджеру необходимы научные знания о личности работника, профессиональный подход к работе с персоналом. Вот почему в ряде крупных фирм считается необходимым иметь не отдел кадров, а службу управления человеческими ресурсами, целую систему управления персоналом.

Так, в 70-е годы кадровая служба на предприятиях США преобразованa в «Службу человеческих ресурсов». Суть этих изменений в том, что люди - персоны, личности -рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо создавать, беречь и умножать. Создаются и существуют оценочные центры, в которых работников подвергают тщательному изучению именно как личностей. Совсем не случайно лозунгом известной фирмы «Мацусита» является: «Фирма сначала производит квалифицированных людей, а потом продукцию».

Личность человека всегда была и остается одной из самых интригующих тайн, волновавших и волнующих не только выдающиеся умы. К примеру, известный русский философ Н.А.Бердяев писал: «Истоки человека лишь частично могутбыть поняты и рационализированы. Тайна личности, ее единственности, никому не понятна до конца. Личность человеческая более таинственна, чем мир. Она и есть целый мир. Человек -микрокосм и заключает в себе все».

Не претендуя на раскрытие этой тайны, можно все-таки привести некоторые общепринятые положения. Прежде следует, пожалуй, показать различие понятий: «человек», «личность», «индивидуальность». *Человек*- это родовое понятие, указывающее (с материалистической точки зрения) на отнесенность существа к высшей ступени развития живой природы - к человеческому роду. *Человек* ***-*** это специфическое, уникальное единство биологического и социального. Как существо биологическое, он подчиняется биологическим и физиологическим законам, как существо социальное -он часть социума и продукт общественного развития. *Личность* ***-*** это самое главное в человеке, важнейший его социальный признак. Если человек — носитель самых разных свойств, то личность - это основное его свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Личность выражает отнесенность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т.д. *Индивидуальность -*это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека. Это также своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, физические данные, психические особенности), интеллекта, мировоззрения; сочетание семейно-бытовых, производственных и общественных функций, своеобразие жизненного опыта. Индивидуальность - это непременный и важнейший признак личности.

В целом, структура личности может быть - в теоретическом плане - представлена следующей схемой, которая, конечно же, весьма условна:

1) общечеловеческие свойства (ощущения, восприятия, мышление, память, воля, эмоции);

2) социально-специфические черты (социальные установки, роли, ценностные ориентации);

3) индивидуально-неповторимые черты (темперамент, сочетание ролей, самосознание).

*Рассмотрите разные психологические школы изучения личности.* Проблема личности была и остается предметом пристального внимания ученых-обществоведов. Так, психологами создано немало своих теорий личности. Наиболее известными и применимыми для управления считаются теории трех главных школ:

1) психоанализ 3. Фрейда (эту школу прошли Карл Юнг, Альфред Адлер, Карен Хорни, Харри Салливан, Эрих Фромм и другие выдающиеся психологи);

2) теория научения или поведенческая школа (к теоретикам которой относят И. П. Павлова, американских психологов Джона Б. Уотсона и Б. Ф. Скиннера);

3) теория роста или «гуманистическая психология» (яркими представителями которой являются американские психологи Абрахам Маслоу и Карл Роджерс).

Вопросы для самоконтроля

1. Имидж руководителя, как он формируется?

2. Раскройте понятия: «личность», «индивидуальность», «человек».

3. Из чего состоит структура личности?

4. В чем заключается организация груда руководителя?

5. Что такое руководство, власть, лидерство?

6. Перечислите теории лидерства.

**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.

Фазы делового общения: начало беседы, передача информации, аргументирование, опровержение доводов собеседника, принятие решения.

*Практическое занятие №2.*

*Литература: 1; 3; 4;* 7*.*

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).

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы, о которых мы говорили ранее.

В целом деловое общение отличается от обыденного (неформального) тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент. Деловое общение реализуется в различных формах:

- деловая беседа;

- деловые переговоры;

- деловые совещания;

- публичные выступления.

Мы не рассматриваем подробно технологию и этические принципы реализации этих форм делового общения. Нас прежде всего интересуют психологические особенности непосредственных участников делового общения, их умение и возможность влиять на партнера, способность добиваться эффективных результатов.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия «общение». Структура и средства общения.

2. Опишите на собеседовании механизмы воздействия в процессе общения.

3. Что такое деловое общение? Каковы его виды и формы?

4. Чем отличаются вербальные и невербальные компоненты коммуникации?

5. Дайте общее представление об языке телодвижений.

**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. Управление человеком и управление группой.

Планирование работы менеджера. Затраты и потери рабочего времени. Основные направления улучшения использования времени. Организация рабочего дня, рабочей недели, рабочего места. Улучшение условий и режима работы. Рабочее место руководителя, ею эргономические характеристики.

Стили управления и факторы его формирования. «Решетка менеджмента».

Связь стиля управления и ситуации.

*Литература: 1: 4: 7.*

Методические указания

*Сипа, влияние, власть -* эти три слова часто путают в повседневной жизни. Но их необходимо различать.

*Сила* - это возможность влиять на других, это условие, с помощью которого один человек может заставить другого думать или поступать определенным образом. Силой обладает отдельный человек или группа.

*Влияние -* это процесс, при котором один человек пытается заставить другою сделать что-либо или думать определенным образом, иначе этот человек не будет это выполнять. Эффективно влиять можно только с позиции силы.

*Власть -* это право использовать силу для управления поведением других. Существует официальная или законная власть, которая вытекает из официальной роли или положения.

Очень важно представлять разницу между вышеназванными понятиями. В повседневном разговоре люди часто говорят о власти, когда нужно говорить о силе. Это происходит потому, что используя слово власть, они подразумевают, что их сила официальна и принята. Силу следует рассматривать, как источник влияния. В любой вашей ситуации сила становится властью, когда она может быть признана или является официальной. Руководители и менеджеры разных уровней имеют силу, которая узаконена и может стать властью, а выбор способов влияния на коллектив будет зависеть от того, какой силой они обладают.

В организациях существует *четыре типа сипы:* ресурсов, положения, личности и специалиста.

*1) Сила ресурсов.* Организация может иметь большой ресурсный потенциал -материальные, нематериальные, трудовые и финансовые ресурсы, но не иметь возможности использовать эти ресурсы. Источником силы ресурсы могут стать лишь в том случае, когда в них нуждаются или они составляют конкуренцию.

*2) Сила положения -* это сила, которой обладает руководитель благодаря своему положению и роли в организации. Сила по должности, иногда называемая официальной силой, является основной причиной власти в организации и обществе. Подтверждение этому могут служить слова Центуриона (Библия): "Я - человек, облеченный властью. Я говорю ему иди, и он идет, я говорю другому подойди, и он подходит". В жизни все не так просто. Демократизация сегодня сделала нас свободнее, научила говорить то, что мы думаем, иметь собственное мнение и возможность высказать его. Поэтому высокая должность сама по себе не обязывает применять авторитарный или директивный стиль руководства. Но власть, данная положением, позволяет не только издавать приказы, принимать или увольнять работников и т.д., но и накладывает на руководителя ответственность за разрешение ситуации.

*3) Сила личности.* Каждый человек может назвать три - четыре качества руководителя, которыми, по их мнению, он должен обладать, и которые достойны подражания. Это личные качества. Их называют силой личности, а, в некоторых случаях, и "божьим даром". Такими качествами может быть честность, решительность в кризисных ситуациях, открытость и т.д.

*4) Сила специалиста.* Гораздо проще стать хорошим руководителем, если руководитель обладает силой специалиста, точнее, если его считают специалистом в какой-то области. Недостаточно самому признавать свою неординарность. Сила специалиста дается руководителю людьми, с которыми он работает. Только в этом случае у руководителя появляется власть (признанная сила), и подчиненные будут выполнять задания не потому, что они должны это делать, а потому, что это задание дает человек, силу специалиста которого они признали.

Как было уже определено, *влияние -* это процесс применения силы руководителя. Там, где сила официально признана и становится властью, влияние работает более или менее автоматически. Гораздо сложнее руководителям, законная или официальная власть которых недостаточна. Вместо того, чтобы заставить выполнять то или иное задание подчиненного, они прибегают к попытке повлиять на них. Влияние имеет одну характерную особенность: если власть "спускается" сверху, то влияние распространяется на одном уровне, но "горизонтали". Влияние можно оказать и на начальника, и на коллег.

Сила ресурсов и положения дается руководителю сверху. Ее могут признавать, но не все будут подчиняться ей с радостью. Поэтому руководителю придется контролировать выполнение всех своих указаний. Именно этим фактом объясняется наличие в бюрократических организациях многоступенчатых контрольных систем. В творческих коллективах (НИИ, проектные институты) более важны сила специалиста и сила личности. Их отличает высокий уровень самоконтроля и исполнительности. По этой причине в подобных организациях наиболее приемлемы открытый консультативный стиль руководства. Таким образом, мы пришли к выводу, что власть, сила и влияние, являющиеся инструментами руководства, определяют его стиль.

Особое внимание следует уделить планированию работы менеджера, обратить внимание на затраты и потери рабочего времени, пути уст ранения этих потерь. Следует также изучить организацию рабочего дня, рассмотреть организацию рабочей недели, уделить внимание организации и оснащению рабочих мест, улучшению условий и режима работы.

Далее следует изучить рабочее место руководителя, его эргономические характеристики.

Отдельное внимание следует уделить стилям управления и факторам его формирования, рассмотреть "Решетку менеджмента". Обратите внимание на связь стиля управленияи ситуации.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение власти.

2. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?

3. Сравните автократичный, демократичный, либеральный, ориентированный на работуи ориентированный на человека стили руководства.

4. Опишите"решетку менеджмента".

5. Какое воздействие на стиль руководства может оказать внешняя среда?

**ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ**

Контрольную работу следует выполнять в отдельной тетради, оставляя поля в 3-4 см. 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. Или в печатном варианте. Текст набирается шрифтом Times New Romans? кегль – 14, интервал - 1,5. В конце контрольной работы дается список использованной литературы. После чего следует оставлять 1 -2 страницы чистыми для написания рецензии.

Полностью выполненную работу студент должен выслать в техникум для проверки.

Если работа не зачтена, то студент должен переделать ее и выслать в техникум повторно вместе с первой.

Зачтенная контрольная работа хранится у студента и предъявляется на замене по данному предмету.

Если студент выполняет не свой вариант, работа возвращается без проверки.

По всем неясным вопросам, которые возникают в процессе изучения материала и выполнения контрольной работы, следует обратиться устно или письменно в техникум к преподавателю данной дисциплины за консультацией.

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

Таблица 5 - Номера вариантов и номера соответствующих им контрольных вопросов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Столбец | Строка | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 |
| 1 | 1, 1 | 11, 2 | 12, 3 | 13, 4 | 14, 5 | 15, 6 | 16, 7 | 17, 8 | 18, 11 | 19, 1 |
| 2 | 2, 9 | 20, 10 | 21, 11 | 22, 12 | 23, 13 | 24, 14 | 25, 15 | 26, 6 | 27, 12 | 28, 2 |
| 3 | 3, 7 | 29, 8 | 30, 9 | 1, 2 | 2, 1 | 3, 2 | 4, 3 | 5, 4 | 6, 13 | 7, 3 |
| 4 | 4, 5 | 8, 6 | 9, 7 | 10, 8 | 11, 9 | 12, 10 | 13, 11 | 14, 12 | 15, 14 | 16, 4 |
| 5 | 5, 13 | 17, 14 | 18, 15 | 19, 1 | 20, 7 | 21, 11 | 22, 1 | 23, 10 | 24, 15 | 25, 5 |
| 6 | 6, 14 | 26, 1 | 27, 2 | 28, 3 | 29, 4 | 30, 5 | 21, 6 | 26, 7 | 1, 13 | 6, 6 |
| 7 | 7, 8 | 1, 9 | 5, 10 | 9, 11 | 13, 12 | 17, 13 | 22, 14 | 27, 15 | 2, 6 | 7, 7 |
| 8 | 8, 11 | 2, 7 | 6, 1 | 10, 9 | 14, 2 | 18, 1 | 23, 2 | 28, 3 | 3, 9 | 8, 8 |
| 9 | 9, 4 | 3, 5 | 7, 6 | 11, 7 | 15, 8 | 19, 9 | 24, 10 | 29, 11 | 19, 4 | 9, 9 |
| 0 | 10, 2 | 4, 13 | 8, 14 | 12, 15 | 16, 3 | 20, 7 | 25, 4 | 30, 9 | 5, 12 | 10, 4 |

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**Задание №1**

Дайте ответ на теоретический вопрос:

1. Менеджмент: вид деятельности и система управления.

2. Общая характеристика менеджмента. Эффективность системы менеджмента.

3. Эффективный менеджер: роли и функции в организации, профессиональные и личные качества.

4. Понятие менеджмента.

5. Использование основных научных подходов менеджмента для решения управленческих задач.

6. Анализ систем менеджментав организациях различных типов.

7. А нал из взаимосвязей внутренних переменных организации.

8. Внешняя среда организации: основные характеристики; среда прямого воздействия.

9. Влияние внешней среды косвенною воздействия на организацию; международное окружение.

10. Международная среда: развитие управления международным бизнесом, анализ различныхформ международного бизнеса.

11. Влияние социальной ответственности и этики на развитие бизнеса.

12. Бизнес и окружающая среда: аспект взаимовлияния.

13. Система функций менеджмента.

14. Планирование в системе менеджмента: условия применения различных типов плана.

15. Эффективность системы планирования в организации.

16. Стратегическое планирование в системе менеджмента: общая характеристика.

17. Роль, значение, характеристики целей и миссии организации в процессе стратегического планирования.

18. Проблемы и методы многоцелевого планирования.

19. Процесс разработки стратегических планов.

20. Механизм реализации стратегического плана.

21. Контроль за выполнением стратегического плана и его оценка.

22. Организация как функция менеджмента.

23. Организационные полномочия: общая характеристика и типы.

24. Принципы эффективного распределения полномочий.

25. Сравнительный анализ содержательных теорий мотивации.

26. Сравнительный анализ процессуальных теорий мотивации.

27. Современные проблемы мотивации работников в России.

28. Контроль как функция менеджмента.

29. Процесс контроля и его эффективность.

30. Влияние поведенческих аспектов работников на эффективность работы в организации.

**Задание № 2**

Дайте общую характеристику рассматриваемой Вами организации:

- полное юридическое название;

- сфера деятельности;

- среднесписочная численность персонала;

- структура.

Раскройте вопросы практической задачи согласно своего варианта:

**Задача 1**

1. Разработайте характеристику профессиональных качеств менеджеров низшего, среднего и высшего звена для Вашей организации (подробно), которую оформите в виде таблицы 6.

Таблица 6 - 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 системномумышлению |
| 3 | Морально**-**нравственныекачества | --------------------------- |
| - | ------------------ |  |
| № |  |  |

**Задача 2**

1. Опишите внешнюю среду Вашей организации.

2. Покажите на примерах: 1) влияния внешней среды на организацию; 2) пути минимизации негативного воздействия внешней среды на организацию.

**Задача 3**

1. Дайте подробную характеристику внутренних переменных организации.

2. На примерах проиллюстрируйте взаимосвязь внутренних переменных организации.

**Задача 4**

1. Дайте характеристику распределения функций управления по уровням и звеньям системы управления в рассматриваемой организации.

2. Разработайте рекомендации по совершенствованию распределения функциональных обязанностей.

**Задача 5**

1. Дайте подробную характеристику системы стимулирования Вашей организации.

2. На основе анализа системы стимулирования персонала разработайте мероприятие по ее совершенствованию (с учетом ресурсообеспеченности организации).

**Задача 6**

1. Дайте подробную характеристику системы стимулирования персонала в Вашей организации.

2. Выявите недостатки существующей системы стимулирования и предложите пути их устранения. Результаты изложите в виде таблицы 7.

Таблица 7 - Анализ системы стимулирования персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Проблема | Причина | Пути решения |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| **---** | ----------- | ------------- | ------------ |

**Задача 7**

1. Разработайте проект совершенствования системы контроля в Вашей организации (либо на конкретном участке: в отделе, цехе и т.д.), включающий:

а) общее описание системы контроля;

б) структурную схему с указанием подразделений и/или должностных (ого) лиц (а) с функциями контроля;

в) положение о подразделении или должностную инструкцию на работников, которые осуществляют контроль исполнения;

г) формы контрольной документации.

**Задача 8**

1. Опишите полномочия и обязанности какого-либо менеджера (директора, начальника отдела, бригадира и т.д.) вашей организации.

2. Проведите анализ организации труда и исполнения рабочего времени данного менеджера. В контрольной работе изложите результат анализа и инструменты проведения анализа (фотографию рабочего времени, анкету и т.д.), которые вы использовали.

3. Разработайте рекомендации по совершенствованию трудового процесса данного менеджера.

**Задача 9**

1. Дайте характеристику аппарата управления вашей организации, в т.ч. схематично изобразите структуру управления.

2. Перечислите факторы, влияющие на эффективность труда управленческого персонала в организации.

3. Выявите факторы, оказывающие наибольшее влияние на эффективность труда управленческого персонала в рассматриваемой Вами организации. Укажите, на основе каких данных проводился анализ.

**Задача 10**

1. Дайте подробную характеристику системы управления Вашей организации (схематично изобразите организационную структуру управления; перечислите причины и методы управления и т.п.).

2. На основе изучения материала курса «Менеджмент» разработайте памятку «принципы рационального управления».

3. Проведите анализ системы управления, выявив «узкие места».

4. Предложите пути совершенствования системы управления.

**Задача 11**

1. Схематично изобразите организационную структуру и структуру аппарата управления Вашей организации.

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

3. Проведите анализ системы, процедур принятия решений. Изложите выводы.

4. Разработайте рекомендации по повышению эффективности принятия управленческих решений в заданной организации.

**Задача 12**

1. Опишите существующую в организации систему планирования: какие виды планирования используются; как осуществляется функция планирования. Укажите, на основе каких данных Вы сделали заключение.

2. На основе анализа системы планирования разработайте рекомендации по ее совершенствованию.

**Задача 13**

1. Опишите, каким образом происходит в организации распределение полномочий: принципы, процедуры документация и т.д.

2. Оцените эффективность существующей системы распределения полномочий. Свое мнение основательно обоснуйте.

3. Разработайте подробную должностную инструкцию для какой-либо должности аппарата управления.

**Задача 14**

1. Схематично изобразите организационную структуру управления организации. Выделите на схеме и ниже опишите существующие типы полномочий.

2. Проанализируйте организационные взаимодействия и оцените эффективность существующей структуры управления, выявите сильные и слабые стороны.

3. Предложите мероприятия по совершенствованию организации взаимодействий и полномочий в Вашей организации.

**Задача 15**

1. Опишите план развития Вашей организации.

**ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**Основные печатные издания**

1. Иванова И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0.
2. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7.
3. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6.
4. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9.

**Основные электронные издания**

1. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.
2. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469833>.
3. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/471002.
4. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/472002.
5. Рыжиков, С.Н. Менеджмент. Комплекс обучающих средств : учебно-методическое пособие / С. Н. Рыжиков. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 168 с. — ISBN 978-5-8114-3549-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/206498> (дата обращения: 03.08.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
6. Хазбулатов, Т. М. Менеджмент. Курс лекций и практических занятий : учебное пособие для спо / Т. М. Хазбулатов, А. С. Красникова, О. В. Шишкин. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 240 с. — ISBN 978-5-507-46696-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/316982> (дата обращения: 03.08.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
7. Царенко, А. С. Управление проектами : учебное пособие для спо / А. С. Царенко. — Санкт-Петербург : Лань, 2021. — 236 с. — ISBN 978-5-8114-7567-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/176879> (дата обращения: 03.08.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
8. Цветков, А. Н. Основы менеджмента : учебник для спо / А. Н. Цветков. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 192 с. — ISBN 978-5-507-46697-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/316985> (дата обращения: 03.08.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

**Дополнительные источники:**

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент: учебное пособие / Л. Е. Басовский. - 2-e изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 256 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).

2. Королев, В. И. Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. В. И. Королева. — Москва:Магистр: ИНФРА-М, 2022. — 624 с.

3. Менеджмент: учебник для вузов/ Ю.В.Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю.В.Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 448с.