

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Н.Е. Рябикова, Р.И. Рябиков
Е.Г.Кащенко

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

II часть

Рекомендовано Ученым советом Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования “Оренбургский государственный университет” в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по специальности 061100 “Менеджмент организации”

Оренбург
ИПК ГОУ ОГУ
2011

УДК 338.24 (075,8)
ББК 65.290 – 2 Я73
Р98

Рецензент
доктор экономических наук А.П. Тяпухин

Рябикова, Н.Е.
Р 98 **Основы менеджмента. Учебное пособие. II часть / Н.Е. Рябикова, Р.И.Рябиков, Е.Г. Кащенко, – 3-е изд., доп. и перераб, Оренбургский гос. ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2011. - 191 с.**
ISBN 978-5-7410-1029-7

Пособие подготовлено в соответствии с содержанием курса «Основы менеджмента», определяемым образовательным стандартом высшего профессионального образования.

В пособии рассмотрены основы современного менеджмента, тенденции его развития.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических специальностей, обучающихся по программам высшего профессионального образования.

УДК 338.24 (075,8)
ББК 65.290-2Я73

ISBN 978-5-7410-1029-7

© Рябикова Н.Е. 2011
© Рябиков Р.И. 2011
© Кащенко Е.Г. 2011
© ГОУ-ОГУ, 2011

Содержание

1 Диверсификация менеджмента. Типология менеджмента	8
1.1 Понятие диверсификации менеджмента	8
1.2 Типологическое разнообразие менеджмента	11
1.3 Модели диверсификации	14
1.4 Контрольные практические задания	15
2 Административный менеджмент	20
2.1 Административный менеджмент как вид управления	20
2.2 Основные категории административного менеджмента	21
2.3 Особенности административного менеджмента	23
2.4 Контрольные практические задания	24
3 Корпоративное управление (КУ)	28
3.1 Понятие корпоративного управления. Потенциал организации как основа КУ	28
3.2 Факторы, определяющие потенциал компании	31
3.3 Особенности корпоративного управления	31
3.4 Принципы КУ	32
3.5 Контрольные практические задания	32
4 Антикризисный менеджмент	37
4.1 Понятие антикризисного менеджмента	37
4.2 Причины возникновения кризиса	38
4.3 Рискованное управление	38
4.4 Контрольные практические задания	41
5 Стратегический менеджмент	45
5.1 Понятие СУ	45
5.2 Предпосылки появления методологии СУ	46
5.3 Цикл деловой активности	47
5.4 Составляющие стратегии фирмы и причины неэффективности осуществления стратегий	48
5.5 Определение стратегий организации в зависимости от их позиций на рынке	48
5.6 Процесс выбора стратегии фирмы в рыночных условиях хозяйствования	49
5.7 Стратегические альтернативы	50
5.8 Факторы, определяющие выбор стратегии	52
5.9 Инструменты выбора стратегии фирмы	53
5.10 Контрольные практические задания	62
6 Инновационный менеджмент	69
6.1 Сущность и понятие инновационного менеджмента	69
6.2 Цель и задачи инновационного менеджмента	69
6.3 Понятие инновации и инновационного процесса	70
6.4 Инновационная модель предпринимательства. Виды инновационного предпринимательства	72
6.5 Влияние нововведений на изменение организационной структуры	73
6.6 Классификация инноваций	74

6.7 Государственная поддержка инновационной деятельности	74
6.8 Контрольные практические задания	75
7 Управление персоналом	81
7.1 Управление персоналом – особая область управления организации	81
7.2 Планирование человеческих ресурсов	82
7.3 Набор и отбор персонала	83
7.4 Продвижение персонала	85
7.5 Оценка персонала	86
7.6 Контрольные практические задания	95
8 Экономическая мотивация к труду персонала организации	100
8.1 Основные категории персонала организации	100
8.2 Экономическая мотивация персонала к труду	101
8.3 Морально-психологическая мотивация	102
8.4 Карьерная политика	103
8.5 Контрольные практические задания	105
9 Персональный менеджмент	112
9.1 Моделирование системы персонального менеджмента	112
9.2 Модель качеств менеджера	114
9.3 Самомаркетинг	116
9.4 Контроль процессов и результатов	117
9.5 Контрольные практические задания	119
10 Власть и способы ее реализации	123
10.1 Понятие власти. Процесс влияния руководителя на подчиненного	123
10.2 Формы власти	123
10.3 Контрольные практические задания	130
11 Лидерство: стиль, ситуация и эффективность	133
11.1 Понятие лидерства. Проблемы лидерства	133
11.2 Теории лидерства	134
11.2.1 Подход с позиции личных качеств	134
11.2.2 Поведенческий подход	134
11.2.3 Ситуационный подход	136
11.3 Матрица стилей управления	140
Контрольные практические задания	141
12 Конфликты	147
12.1 Сущность конфликта, инцидента, конфликтной ситуации	147
12.2 Процессуальные характеристики	149
12.3 Функции конфликтов	151
12.4 Причины конфликтов	152
12.5 Методы разрешения конфликтов	153
12.6 Контрольные практические задания	154
13 Разработка управленческого решения	158
13.1 Понятие, классификация управленческих решений	158
13.2 Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений	159
13.3 Этапы и организация процесса разработки решений	161

13.4 Контрольные практические задания	163
14 Понятие эффекта и эффективности. Показатели и критерии эффективности менеджмента	166
14.1 Понятие «эффективности», «эффекта», критерия эффективности управленческого труда, «производительности труда»	166
14.2 Критерии эффективности менеджмента	167
14.3 Показатели эффективности менеджмента	169
14.4 Контрольные практические задания	172
15 Тест на проверку усвоенного материала	175
Список использованных источников	190

1 Диверсификация менеджмента. Типология менеджмента

1.1 Понятие диверсификации менеджмента

1.2 Типологическое разнообразие менеджмента

1.3 Модели диверсификации

1.1 Понятие диверсификации менеджмента

Диверсификация менеджмента - совмещение разнообразных форм, подходов, целей, объектов, функций управления [21].

Основные понятия: диверсификация фирмы, стратегия диверсификации, классификация стратегий диверсификации, уровень диверсификации фирмы, измерение уровня диверсификации – связаны с функционированием и развитием фирмы в динамичных условиях конкуренции.

Менеджмент – это вид профессиональной деятельности людей в организации по достижению системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора [8].

Диверсификация экономической деятельности организации предусматривает, прежде всего, расширение активности фирмы за рамками основного бизнеса с целью стимулирования ее деятельности, упрочения конкурентных преимуществ на рынке и адекватного реагирования на изменения рыночной конъюнктуры. Важным условием для диверсификации является рыночное и управленческое соответствие [31].

Необходимость активизации деятельности фирмы, ее разнообразия спровоцирована внутренними потребностями:

- рационального использования потенциала управления;
- ориентации на качество;
- ориентации на эффективность управления;
- рационального использования организационных форм.

Диверсификация управления проявляется в удачном выборе пути решения управленческих задач, т.е. в потребностях типологического выбора вариантов управления; в комбинации этих вариантов. В этом заключается концепция управления.

Использование алгоритма принятия решений позволяет оперативно и с успехом осуществлять выбор правильного (соответствующего ситуации) варианта действий [17]. При этом важно правильно интерпретировать результаты исследований, получаемой информации для принятия управленческих решений, корректировки деятельности организации. Результат диверсификации - выбор успешного типа управления.

Концепция - комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы, и позволяющих определить систему показателей, факторов, условий, способствующих решению проблемы, формированию стратегии фирмы, установлению правил поведения личности [34].

Стремление фирм к стабильности и прибыльности ставит в качестве первостепенной задачи правильный выбор стратегии во многих случаях посредством

диверсификации. В этом смысле интересна классификация стратегий диверсификации, предложенная Р.Румельтом (таблица 1.1).

Таблица 1.1 Классификация стратегий диверсификации

Виды стратегий	Определение
Единственный бизнес (ЕБ)	Фирмы, которые заняты в единственном бизнесе, в единственной отрасли (продажи более 95%).
Доминирующий бизнес (ДБ)	Фирмы, деятельность которых диверсифицирована до некоторой степени, но доход они получают преимущественно от основного бизнеса в основной отрасли (продажи 70 - 95%).
А)Вертикально доминирующий бизнес (ДВ)	- Вертикально интегрированные доминирующие фирмы.
б)Ограниченно доминирующий бизнес (ДО)	- Вертикально интегрированные доминирующие фирмы, диверсифицированные на основе нескольких <i>особых</i> компетентностей; их виды деятельности тесно связаны.
В)Связанный доминирующий бизнес (ДС)	- Вертикально интегрированные доминирующие фирмы, диверсифицированные на основе нескольких <i>разных</i> компетентностей; их виды деятельности тесно <i>не</i> связаны, но связаны с доминирующим бизнесом.
Г)несвязанный доминирующий бизнес (ДН)	- Вертикально интегрированные доминирующие фирмы, чьи диверсифицированные виды деятельности не связаны с их доминирующим бизнесом.
Связанный с основным бизнес (СОБ)	Вертикально <i>не</i> интегрированные диверсифицированные фирмы, работающие в нескольких отраслях, но чьи виды деятельности взаимосвязаны.
А)Ограниченно связанный бизнес (ОСБ)	- Связанные фирмы, вся деятельность которых основана на центральной позиции.
Б)Связанный, имеющий отношения бизнес (СБ)	- Связанные фирмы, которые диверсифицируются, используя несколько разных компетентностей (позиций), и таким образом оперируют в несхожих бизнесах.
Не связанный с основным бизнес (НОБ)	Вертикально <i>не</i> интегрированные фирмы, которые диверсифицируются, не принимая во внимание взаимосвязи между новым бизнесом и текущей деятельностью
А)Активные конгломераты (АК)	- фирмы, которые осуществили, по меньшей мере, пять поглощений за последние пять лет, из которых не

Б) Несвязанные пассивные (НП)	<p>менее трех лет не были связаны с прошлой деятельностью.</p> <p>- фирмы, не связанные с бизнесом, которые не квалифицируются как активные конгломераты.</p>
-------------------------------	---

Доходность, прибыльность фирмы свидетельствует об эффективности ее производственно-сбытовой деятельности, которая достигается путем минимизации затрат и максимизации доходов от производства продукции, работ, услуг.

Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию фирмы, развитию ее деятельности, т.к. только посредством прибыли и ее накопления на предприятии в виде различных фондов можно ограничивать и преодолевать риски, связанные с производством и реализацией товаров на рынке. Какие факторы играют значительную роль в формировании прибыли? Факторы, связанные с процессом ценообразования, а, следовательно, и спросом на продукцию, можно подразделить на две большие группы: внешние и внутренние.

Внешние факторы связаны с общей экономической ситуацией, с уровнем инфляции, а также со спецификой отдельных товарных рынков, т.е. по степени концентрации товаров на рынке; с характером производственной деятельности.

Внутренние факторы:

- организация внутренних процессов, операций, процедур; последовательность и продолжительность их выполнения;
- производство, рациональность и эффективность его существования;
- маркетинговые исследования, использование результатов их проведения для корректировки деятельности организации;
- персонал: его квалификация, опыт, мотивация, активизация персонала на повышение производительности труда;
- НИОКР – ведение исследовательских работ и успешная адаптация разработок к действующей стратегии.

Влияние внешних и внутренних факторов на уровень прибыли может оказаться как положительным, так и отрицательным.

Высокая прибыльность может быть достигнута посредством:

- 1) завоевание значительной доли рынка через минимизацию издержек;
- 2) максимизации продаж посредством акцентирования усилий на удовлетворении потребностей тех покупателей, для которых главным критерием оценки товара является цена;
- 3) максимизации продаж посредством акцентирования усилий на удовлетворении потребностей тех покупателей, для которых главным критерием спроса являются специфические свойства товара;
- 4) дифференциации продукции, т.е. расширение ее ассортимента;
- 5) своевременного использования результатов маркетинговых исследований и осуществления диверсификации: концентрической, горизонтальной, конгломеративной, т.е. изменения структуры деятельности фирмы.

1.2 Типологическое разнообразие менеджмента

Типология - упорядоченное разнообразие управления; систематизированное представление о менеджменте [21].

Типология позволяет глубже понять, как осуществляется управление и от чего зависит успех. При этом важно понимать концепцию менеджмента, ориентированную на успех (это наука; это власть и искусство; это система подготовки профессиональных руководителей; это особый подход к людям).

Типология менеджмента строится на двух типах.

Эти типы, выделенные по двум характеристикам, представляющим две противоположности и не исключающим друг друга, требуют сочетания их в определенных условиях деятельности.

Дуалистический подход к выделению типов управления предполагает выделение стратегического и тактического менеджмента, формального и неформального управления, методологии менеджмента и организации менеджмента, стабильного и неустойчивого управления, инфраменеджмента и интраменеджмента, централизованного и децентрализованного управления, традиционного и инновационного управления, профессионального и непрофессионального управления.

Многофакторная типология управления предполагает максимально раскрыть все характеристики управления и возможности их практической реализации.

Многофакторный и многокритериальный подход к выделению типов управления (командного; экономического; социально-экономического; технократическое) предполагает рассмотрение типов менеджмента по ряду критериев (таблица 1.2) [21].

Таблица 1.2 - Многофакторная и многокритериальная типология менеджмента

Критерии типологического анализа	Типы менеджмента				
	1	2	3	4	5
Приоритеты в средствах управления	Командное управление	Экономическое управление	Социально-эконом управление	Технократическое управление	
Роль рынка в управлении	Планово-директивное управление	Маркетинг	Целевое управление	Проблемно-ориентированное	
Степень организационной жесткости	Регламентированное управление	Нормативное управление	Социально регулируемое управление	Распорядительное управление	
Распределение	Высокоцентрализованное	Децентрализованное	Гибкое (делегированное)	Ситуационное управление	

полномочий	управление	управление	вание полномочий)	
Роль менеджера	Автократическое	Коллегиальное (профессионализм)	Корпоративное управление	Либеральное управление
Приоритет мотивации	Административный менеджмент	Менеджмент естественного мотивирования	Мотивационный менеджмент	Антимотивационное управление
1	2	3	4	5
Специфика объекта управления	Управление отраслевым комплексом	Управление диверсифицированным объектом (корпорация)	Управление проектом	Управление предприятием (фирмой)
Приоритеты в организации управления	Функционально-производственное управление	Управление по результатам (маркетинг)	Стратегическое управление	Программно-целевое управление
Уровень конфликтности (опасность кризиса)	Вероятностно-кризисное управление	Предкризисное управление	Антикризисное управление	Управление стабилизацией
Потенциал научности	Политизированное управление	Научно-концептуальное управление	Эмпирическое управление	Прагматическое управление

Развитие управления в своем качественном преобразовании методично реализуется в моделях менеджмента. Характеристика наиболее известных из них представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 Характеристика основных типов организаций (по Оучи)

Организация типа «А» (американская модель)	Организация типа «J» (японская модель)	Организация типа «Z» (маркетинговая модель)
1. Найм работников на относительно время	1. Пожизненный найм работников	1. Долгосрочный найм
2. Индивидуальное принятие решений	2. Коллективное принятие решений	2. Коллективное принятие решений
3. Индивидуальная ответственность	3. Коллективная ответственность	3. Индивидуальная ответственность
4. Быстрое развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение

5.Механизмы явного, точного контроля	5.Механизмы косвенного контроля	5.Косвенный неформальный контроль с точными формализованными критериями
6.Способствование развитию специализированной карьеры работников (по вертикали)	6.Способствование неспециализированной карьеры работника (диверсифицированный подход)	6.Умеренная специализированная карьера
7.Избирательное (дифференцированное) отношение к работнику	7.Целостный (холистический) подход к работнику как к личности	7.Целостный (холистический) подход, включая семью.

Суть американской модели менеджмента состоит в изначальном убеждении, что успех фирмы зависит, прежде всего, от факторов, определяющих границы ее деятельности (рациональной организации производства продукции, снижении издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, роста производительности труда и эффективности использования всех ресурсов). При таком подходе цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени. Фундаментом стратегии является непрерывный рост и углубление специализации производства; организационная структура строится по функциональному принципу (с четким разделением аппарата управления по службам). Решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение кадрами управления распоряжений сверху.

Основы японской модели менеджмента сформированы специфической культурой и экономической системой. Аналитики оценивают ее как обеспечивающую наибольшую гармоничность и мобильность деятельности. Особенности японской системы проявляются в управлении персоналом, производством, сбытом, финансами. Система пожизненного найма и продвижения строится в зависимости от выслуги лет и возраста, организации групповой работы; вклада в рационализацию и качество процесса; система непрерывного обучения преимущественно на производстве. Перечисленные характеристики модели формируют основной принцип оптимизации работы, обеспечения ее целостности и эффективности.

Принято считать, что в японских фирмах организацию приспособливают под человека, а в системе управления американской фирмы, напротив, правила и формы взаимодействия являются более значимыми, чем интересы и ценностные ориентации самих работников. Это подтверждает факт адаптации (приспособления) людей особенностям системы.

Идеальная (в смысле эффективности и интегрированности) организация, по мнению У. Оучи, не должна иметь ни официальной организационной структуры, ни какой-либо формальной структуры вообще.

Основными положениями маркетинговой модели являются:

- ставка на человека самореализующегося (в отличие от человека экономического и человека социального);
- фирма рассматривается как живой организм, состоящий из людей, объединенных совместными ценностями, как клан;
- фирме должно быть присуще постоянное обновление, основанное на внутреннем стремлении и приспособлении к внешним факторам, главным из которых является потребитель.

1.3 Модели диверсификации

Структура деятельности компании определяется разнообразием видов деятельности и их удельным весом (значимостью) в общем результате. Разнообразию деятельности свойственны два противоположных процесса: диверсификация и специализация.

Абстрагируясь от объектов рассмотрения (производство, персонал, менеджмент и т. д.) можно сказать следующее:

Диверсификация – расширение многообразия [15].

Специализация – сужение разнообразия; избрание какой-либо области деятельности, отрасли знания, сосредоточение на каком-либо занятии и приобретении соответствующих знаний и умений [18].

Необходимость диверсификации и специализации деятельности в управлении компанией продиктована стремлением фирмы повысить свою доходность, конкурентоспособность и стабильность в будущем.

По отношению к производству под диверсификацией понимается переход от односторонней, часто базирующейся на одном продукте производственной структуре, к монопольному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции [33]. Уровень специализации и диверсификации деятельности предприятия может оцениваться **широтой ассортимента**, т.е. числом наименований (видов, моделей, типов, размеров) выпускаемой продукции. При прочих равных условиях: чем уже ассортимент, тем выше уровень специализации и тем ниже уровень диверсификации.

Уровень специализации предприятия (K_c) может быть определен, как отношение объема выпуска базовой (профилирующей) модели продукции к общему объему производства. Если все модели выпускаются в равных объемах, то:

$$K_c = 1/B,$$

где B - ширина или широта ассортимента продукции.

Диверсификация и специализация в управлении фирмой используются с одной целью – улучшить ее финансовое состояние, доходность фирмы через обеспечение конкурентоспособности, расширение рынков сбыта и продаж. Различают три модели диверсификации:

1) Концентрическая модель предполагает выпуск улучшенных, модернизированных ассортиментных видов продукции и применяется в том случае,

когда потребителю приелся дизайн, упаковка. Однако, решение о применении концентрической модели диверсификации принимается на основе результатов маркетинговых исследований на предмет емкости рынка, оптимальных объемов выпуска и продаж продукции, выявления причин роста и снижения спроса на продукцию, подтверждающих правильность выбора этой модели.

2) Горизонтальная модель предполагает выпуск качественно новых изделий, необходимость модернизации действующего производства, улучшение качественных свойств продукции. Горизонтальная модель принимается к действию также по результатам маркетинговых исследований, подтверждающих необходимость более кардинальных преобразований технического и технологического характера.

3) Конгломератная модель диверсификации предполагает переход на принципиально иную технологию с изменением профиля и инвестирования значительных средств в освоение и (или) адаптацию имеющихся мощностей. Конгломератная модель как новая форма или аспект деятельности утверждается после проведения маркетинговых исследований, результатами которых подтверждается:

- бесперспективность старой или устаревшей продукции;
- бесперспективность деятельности в данной отрасли в целом.

1.4 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Что понимается под диверсификацией?
- 2) Что включает в себя понятие “концепция”?
- 3) Посредством каких мер может быть достигнута высокая доходность деятельности?
- 4) Какую роль играет типологическое разнообразие менеджмента?
- 5) В чем особенности дуалистического подхода к менеджменту?
- 6) Почему важен многокритериальный (многофакторный) подход к выделению типов менеджмента?
- 7) Объясните понятие “специализация”.
- 8) Обоснуйте, почему уровень специализации и диверсификации деятельности может оцениваться шириной ассортимента?
- 9) В каких случаях наиболее благоприятно применение конгломеративной модели диверсификации?
- 10) Когда лучше применять горизонтальную модель диверсификации?
- 11) Какая модель диверсификации может считаться наименее затратной: концентрическая, горизонтальная или конгломеративная?
- 12) В чем заключается общий (генеральный) менеджмент?
- 13) Какие виды менеджмента, ориентированные на отдельные функциональные области организаций (предприятий), выделяют наряду с генеральным менеджментом?

Тесты

1. Под диверсификацией может пониматься:
 - а) расширение многообразия;
 - б) сужение многообразия;
 - в) переход от односторонней, часто базирующейся на одном продукте производственной структуре, к монопольному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
 - г) только а, в;
 - д) нет правильных ответов.

2. Какое понятие из перечисленных является прямой противоположностью “диверсификации”?
 - а) специализация;
 - б) дифференциация;
 - в) фокусирование;
 - г) адаптация;
 - д) либерализация;
 - е) конфронтация.

3. Какой из перечисленных типов менеджмента, согласно дуалистическому подходу, соответствует стратегическому управлению?
 - а) формальное управление;
 - б) инфраменеджмент;
 - в) тактическое управление.

4. Что из перечисленного **не** относится к типам менеджмента, характеризующим уровень конфликтности (опасность кризиса):
 - а) вероятностно-кризисное управление;
 - б) предкризисное управление;
 - в) антикризисное управление;
 - г) управление стабилизацией;
 - д) мотивационный менеджмент;
 - е) нормативное управление;
 - ж) только в, г;
 - з) только д, е;
 - и) нет правильных ответов.

5. Согласно какому подходу выделены следующие типы управления: командный, экономический, социально-экономический, технократический:
 - а) дуалистическому подходу;
 - б) многофакторному подходу.

6. Какой из перечисленных типов управления **не** относится к типам управления, выделенным по многокритериальному подходу?
- а) антикризисное управление;
 - б) предкризисное управление;
 - в) корпоративное управление;
 - г) маркетинг;
 - д) формальное управление.
7. Какие типы управления из перечисленных выделены согласно обоим подходам (дуалистическому или многокритериальному)?
- а) стратегическое управление;
 - б) децентрализованное управление;
 - в) корпоративное управление;
 - г) антикризисное управление;
 - д) только а, б;
 - е) только в, г;
 - ж) все перечисленное;
 - з) нет правильных ответов.
8. Какой из перечисленных типов управления **не** соответствует критерию типологического анализа “уровень конфликтности (опасности кризиса)”?
- а) вероятностно-кризисное управление;
 - б) предкризисное управление;
 - в) антикризисное управление;
 - г) управление стабилизацией;
 - д) либеральное управление.
9. Какой из перечисленных типов управления **не** соответствует критерию типологического анализа “специфика объекта управления”?
- а) управление отраслевым комплексом;
 - б) управление корпорацией (диверсифицированным объектом);
 - в) управление проектом;
 - г) управление предприятием (фирмой);
 - д) антикризисное управление.
10. Типология менеджмента строится на нескольких типах. Какой подход предполагает выделение пар противоположных типов управления?
- а) дуалистический;
 - б) многокритериальный;
 - в) многофакторный.
11. К внутренним факторам среди перечисленных не относится:
- а) степень концентрации товаров на рынке;
 - б) производство, рациональность и эффективность его осуществления;
 - в) оценка персонала предприятия, расстановка по рабочим местам;
 - г) аттестация персонала;

- д) корректировка деятельности организации;
- е) разработка стратегии деятельности предприятия;
- ж) разработка стратегии конкуренции.

12. Привести в соответствие типы управления согласно дуалистическому подходу:

- 1) стратегический
- 2) традиционный
- 3) централизованный
- а) инновационный
- б) децентрализованный
- в) тактический.

13. Какой из перечисленных типов управления, согласно дуалистическому подходу, соответствует формальному управлению?

- а) формальное управление;
- б) инфраменеджмент;
- в) тактическое управление.

14. Под широтой ассортимента понимают число наименований:

- а) видов выпускаемой продукции;
- б) моделей выпускаемой продукции;
- в) типов выпускаемой продукции;
- г) размеров выпускаемой продукции;
- д) только а, б, в;
- е) только в, г;
- ж) все перечисленное.

15. Отношением объема выпуска базовой (профилирующей) модели продукции к общему объему производства определяется:

- а) коэффициент специализации;
- б) коэффициент диверсификации.

16. Наиболее сложной моделью диверсификации является:

- а) концентрическая (центрированная) модель;
- б) горизонтальная модель;
- в) конгломератная (конгломеративная) модель.

17. Какой из перечисленных типов управления, согласно дуалистическому подходу, соответствует инфраменеджменту?

- а) формальное управление;
- б) интраменеджмент;
- в) тактическое управление.

№ вопроса	Баллы
1	1

2	1
3	0
4	1
5	1
6	1
7	0
8	1
9	1
10	1

2 Административный менеджмент

2.1 Административный менеджмент

2.2 Основные категории менеджмента

2.3 Особенности административного менеджмента

2.1 Административный менеджмент

Административный менеджмент (АМ) – это разработка и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль за их выполнением.

Административный менеджмент – это тип управления, при котором главным является воспитание ответственности и построение жесткой системы контроля.

Административный менеджмент – это технократический подход к управлению, т. е. желание наладить работу “как часы [21].

Категория менеджмента – это наиболее общее и фундаментальное понятие, отражающее существенные свойства и устойчивость отношений в процессах управления организацией.

Основные категории менеджмента:

- объект;
- субъект;
- функции менеджмента;
- виды менеджмента;
- принципы менеджмента.

Субъекты менеджмента – это менеджеры, руководители различного уровня, занимающие постоянные должности в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности.

Основным объектом менеджмента является организация как сознательно координированное для достижения установленной цели сообщество людей.

Содержание управленческих решений, формы их представления и методы их реализации зависят от иерархического уровня и функциональной области их осуществления.

Таблица 2.1 - Характеристика объектов менеджмента [16, 25]

Функциональные области	Уровень объекта	Вид объекта
Маркетинг	Рабочее место	Операция
Производство	Участок	Проект
Персонал	Цех	Система
Инновации	Производство	
Финансы	Предприятие	
прочие	Объединение предприятий	

Управление – это воздействие. Выработка управляющих воздействий включает определение управляющих воздействий, т.е. воздействий на объект управления для достижения поставленных целей. Результатом управляющего воздействия является

управленческое решение. Поэтому, если управление – это воздействие, то существуют:

- среда (система управления);
- средства (механизм управления);
- действия (процесс управления) [19].

2.2 Основные категории административного менеджмента

Категории административного менеджмента:

- 1) воздействие, т.е. сознательное влияние на человека или группу людей;
- 2) дисциплина – понимается как поведение человека, соответствующее определенным организационным требованиям;
- 3) ответственность – понимается как форма зависимости в условиях разделения деятельности, определяющая порицание при невыполнении функций, обязательств, полномочий.

Различают формы и виды ответственности.

Формы ответственности:

- индивидуальная;
- управленческая;
- групповая;
- организационная.

Виды ответственности:

- материальная;
- административная;
- финансовая;
- моральная.

- 4) побуждение – понимается как создание условий деятельности человека, при которых он вынужден делать что-то вопреки своим интересам, воле.

Основателем школы административного менеджмента является Анри Файоль.

Он считал администрирование наиболее важной частью управления.

В административной функции Файоль выделял несколько элементов:

- предвидение;
- планирование;
- организация;
- координация;
- контроль.

Принципы административной школы управления [4]:

- 1) разделение труда;
- 2) власть и ответственность;
- 3) дисциплина;
- 4) единоначалие;

- 5) единство руководства;
- 6) подчиненность личных интересов общим;
- 7) вознаграждение персонала;
- 8) централизация;
- 9) скалярная цель – это влияния власти;
- 10) порядок, который понимается как место для каждого и каждому свое место;
- 11) справедливость;
- 12) стабильность рабочего места для персонала;
- 13) инициатива;
- 14) корпоративный дух.

На основе перечисленных принципов администрирования, можно утверждать, что назначение административного менеджмента состоит:

- в обеспечении организационной эффективности управления;
- в максимизации результатов деятельности.

Администрирование как четкая регламентация и строгое закрепление организационно – методических ресурсов профессиональной деятельности определяет состав и содержание полномочий каждого ее участника и подразделения. Райченко А.В. /28/ отмечает, что наиболее естественными и привычными являются такие составляющие полномочий работника, как должность, обязанности, права, ответственность. Но вместе с ними реальные полномочия работника в той или иной степени представляют, определяют, отражают, обуславливают такие характеристики как квалификация, компетенция, субординация, иерархия, статус, статут.

И Е Р А Р Х И Я	↑	ОРГАНИЗАЦИЯ		↓	С
		<i>СТАТУС</i>			У
		<i>ПРАВА</i>			Б
		<i>ОТВЕТСТВЕННОСТЬ</i>			О
		<i>ОБЯЗАННОСТИ</i>			Р
		<i>СТАТУТ ДОЛЖНОСТИ</i>			Д
		<i>КОМПЕТЕНЦИИ</i>			И
		<i>КВАЛИФИКАЦИЯ</i>			Н
		ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ			А
			Ц		
			И		
			Я		

Рис.2.1 Соотношение факторов определения понятия «полномочия»

Квалификация (от лат. qualification – соответствие качеству, степени пригодности, уровню подготовки) - однозначно понимаемый и применяемый в административном менеджменте термин. Им определяется официально закрепляемый, необходимый для исполнения полномочий конкретной должности уровень практически освоенных работником профессиональных знаний и навыков.

Компетенция (от лат. *competentis* – надлежащий, способный, обладающий в соответствии с собственным уровнем знаний и полномочий правом что-либо решать, о чем-либо судить) не всегда воспринимаемый, но применяемый в административном менеджменте термин.

Субординация (от лат. *subordination* – приведение в порядок, подчинение правилам, исполнение дисциплины) – воспринимается и применяется при определении правил служебного подчинения.

Иерархия (от лат. *hierarchia* – переход от низшего к высшему, восходящая, в том числе должностная лестница) – конструктивно связанный с субординацией термин в наши дни получил универсальное понимание и применение не только в административном менеджменте. Посредством его четко устанавливается соотносительное значение классифицируемых (структурируемых) объектов, определяющее систему их согласования и подчинения.

Статус (от лат. *status* – определение положения) - применяется в администрировании для четкого определения состояния или положения объекта. Статус формально определяется официальной должностью работника, его положением в подразделении и организации в целом. Неформально отражает признание личного авторитета работника, сложившееся отношение к нему окружающих./28/.

Статут (от лат. *Statutum* – устав, положение) – в отличие от статуса, обозначает официально выпускаемый документ, определяющий основные закрепляемые характеристики объекта (идентификация, состояние, положение). В административном менеджменте используется в качестве уставов, положений, регламентов, описаний и т.д.

2.3 Особенности административного менеджмента

Особенности административного менеджмента заключаются:

- 1) в характере прямого воздействия на объект управления;
- 2) в склонности к линейной структуре управления, поскольку она обусловлена следующими достоинствами:
 - а) четким разграничением ответственности и компетентности;
 - б) простым контролем;
 - в) быстрыми и экономическими формами принятия решений;
 - г) простыми коммуникациями;
 - д) персонифицированной ответственностью;
 - е) быстротой реакции;
 - ж) четкой системой взаимосвязи;
- 3) в предпочтении организационных способностей менеджера, а не профессионализма;
- 4) в слабом интересе к инновационным качествам руководителя.

2.4 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Дайте характеристику административного менеджмента.
- 2) В чем проявляется многогранность административного менеджмента?
- 3) Охарактеризуйте основные категории административного менеджмента:
 - воздействие;
 - дисциплина;
 - ответственность;
 - принуждение.
- 4) Кто является основателем административной школы управления:
 - Анри Файоль;
 - Генри Эммерсон;
 - Фредерик Тейлор?
- 5) Перечислите причины существования административного менеджмента.
- 6) Обоснуйте особенности административного менеджмента:
 - характер прямого воздействия на объект управления;
 - склонность к линейной структуре управления;
 - предпочтение организационных способностей менеджмента и его профессиональным качествам;
 - слабый интерес к инновационным качествам руководителя.
- 6) Почему дисциплина является одним из основополагающих принципов управления в организации?
- 7) В чем сущность и отличия следующих форм ответственности: индивидуальной, групповой, организационной?
- 8) В чем особенности таких видов ответственности как материальная, административная, финансовая, моральная?

Тесты

1. Административный менеджмент предполагает:
 - а) разработку и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль за их выполнением;
 - б) организацию и управление поставками материальных ресурсов, производством и сбытом товаров с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции;
 - в) обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия, повышение его конкурентоспособности, закрепление целей в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.
2. К категориям менеджмента относят:
 - а) методы менеджмента;
 - б) функций менеджмента;
 - в) виды менеджмента;
 - г) принципы менеджмента;

- д) объекты менеджмента;
- е) субъекты менеджмента;
- ж) только а, б, в;
- з) только г, д, е;
- и) а, г, д, е;
- к) все перечисленное.

3. Субъектами менеджмента считают:

- а) руководителей предприятия;
- б) руководителей структурных звеньев;
- в) организаторов определенных видов работ (администраторов);
- г) организации (предприятия);
- д) конкурентов;
- е) только а, б, в;
- ж) только г, д;
- з) нет правильных ответов.

4. Объектами менеджмента считают:

- а) операцию;
- б) проект;
- в) систему;
- г) только а, б;
- д) только а, б, в.

5. Отметьте функциональные области изучения объекта:

- а) маркетинг;
- б) производство;
- в) финансы;
- г) кадры;
- д) НИОКР;
- е) инвестиции;
- ж) экология;
- з) только а, б, в;
- и) только а, б, в, г;
- к) только а, б, в, г, д;
- л) нет правильных ответов.

6. Что из перечисленного считают уровнями объекта управления?

- а) цех;
- б) рабочее место;
- в) производство;
- г) предприятие;
- д) объединение;
- е) участок;
- ж) только а, б, в;

- з) только а, б, е;
- и) только а, б, в, г, д, е;
- к) нет правильных ответов.

7. Менеджер – это:

- а) специалист по организации и управлению трудом других людей;
- б) член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи;
- в) человек, способный понять структуру потребностей потребителей, сочетать свое понимание со знаниями в области управления (производством) в целях создания благ, способный творчески решать задачи согласования потребностей с производственными ресурсами, располагающий капиталом, энергией и несущий расходы по организации и ведению бизнеса;
- г) только а, б;
- д) только а, б, в.

8. Основным объектом менеджмента является:

- а) организация как сознательно координируемое для достижения поставленной цели сообщество людей;
- б) информация;
- в) инвестиция.

9. Предметом управления считается:

- а) организация как сознательно координируемое для достижения поставленной цели сообщество людей;
- б) информация;
- в) инвестиция.

10. Под уровнем объекта менеджмента может пониматься:

- а) маркетинг; производство; финансы; кадры; НИОКР;
- б) рабочее место, участок, цех, производство, объединение предприятий;
- в) операция, проект, система.

№ вопроса	Баллы
1	1
2	1
3	1
4	0
5	0
6	1
7	1
8	1
9	1
10	1
11	1

12	1
13	0
14	1

3 Корпоративное управление

3.1 Понятие корпоративного управления. Потенциал организации как основа корпоративного управления

3.2 Факторы, определяющие потенциал компании

3.3 Особенности корпоративного управления

3.4 Принципы корпоративного управления

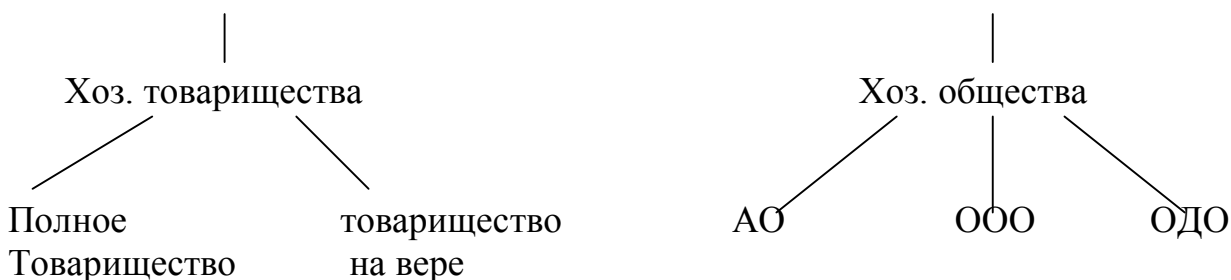
3.1 Понятие корпоративного управления. Потенциал организации как основа корпоративного управления

Корпорация – объединение, сообщество, группа, характеризующаяся совпадением интересов и ценностей, целей и условий совместной деятельности; другие объединения, в которых само это объединение диктуется специфическими условиями деятельности и общими целями, которых в одиночку достичь невозможно.

КУ – управление, которое характеризуется особенностями корпорации как объекта управления, т.е. это управление, основанное на приоритетах интересов акционеров и их роли в управлении и развитии корпорации, в реализации их интересов, в реализации прав собственности, во взаимодействии акционеров, построенное на развитии управления, формирующей корпорационную структуру и культуру.

В рыночной экономике в качестве корпораций выступает АО.

Хозяйственными товариществами и обществами признаются коммерческие организации с разделенным на вклады уставным капиталом



К коммерческим организациям относят:

- 1) полное товарищество,
- 2) товарищество на вере,
- 3) АО (акционерное общество);
- 4) ООО (общество с ограниченной ответственностью);
- 5) ОДО (общество с дополнительной ответственностью);
- 6) производственные кооперативы.

ООО – признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенными документами размеров. Участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью ООО, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

ОДО – общество с дополнительной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли – в соответствии с долями в учредительных документах. Участники несут ответственность по всем обязательствам ОДО своим имуществом в соответствии с долями. При банкротстве одного, обязательства перелагаются на остальных.

АО – признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права участников АО (акционеров) по отношению к обществу.

Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Общество является юридическим лицом, имеет имущество и несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Таким образом,

- имущество АО находится в общей собственности акционеров,
- каждый отдельный акционер не имеет права на имущество общества, т.е. акционер не может выступать в качестве субъекта хоз. отношений.

Кроме того, АО – это производственно – хозяйственная, социальная и экологическая целеустремленная развивающаяся. При этом АО как коммерческая организация преследует извлечение прибыли в качестве основной своей деятельности. Главной целью деятельности АО является удовлетворение общественных потребностей. Получение прибыли является промежуточной целью. Прибыль необходима для последующего реинвестирования в развитие производства в интересах удовлетворения новых или растущих потребностей.

Сущность акционерного дела заключается в привлечении средств инвесторов для ускорения развития производства путем реинвестирования получаемой прибыли. Поэтому основную цель АО более полно отражает формула:

Рост суммарного акционерного капитала за счет накопления и реинвестирования получаемой прибыли.

- АО может осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом, но отдельными видами деятельности может заниматься только на основании лицензии.

- АО может создавать филиалы и отрывать представительства, положение которых в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Положения о регистрации АО

Параметр	Правило
1	2
Функции	Филиал: все функции АО Представительство: представление и защита интересов АО
Законодательные основания	Федеральные законы и законодательство соответствующего иностранного государства
1	2
Юридический статус	- не является юридическим лицом,

	- действует на основании положения, утвержденного АО
Ответственность за деятельность	Несет АО
Информация о филиалах и представительствах	Содержится в уставе АО

Филиалы создаются преимущественно в стратегических зонах хозяйствования (СЗХ), которые образуются в географических районах по принципу:

- однородности удовлетворяемых потребностей,
- по типу используемой технологии,
- по виду выпускаемой продукции.

Классификация акционерных обществ осуществляется по следующим признакам:

- экономических отношений (материнское АО, дочернее, зависимое сестринское)
- способу размещения акций (закрытое, открытое)
- государственной принадлежности (российское, иностранное, совместное)

Корпорация (АО) - форма объединения предпринимателей (собственников капитала) для совместного ведения деятельности путем объединения капитала с целью получения прибыли.

Корпоративная форма осуществляется в 2-х видах: ООО и АО.

Холдинг – АО с более сложной организационной структурой, чем обычное АО. Цель холдинга – осуществление контрольных, управленческих, финансово-кредитных и других функций по отношению к компаниям, контрольными пакетами акций которых он располагает. При этом корпорации сохраняют свою юридическую самостоятельность. В роли головных холдинговых корпораций обычно выступают инвестиционные фонды. Холдинги бывают чистые и смешанные, т.е. кроме держания акций других корпораций осуществляют собственную предпринимательскую деятельность.

Потенциал организации как основа корпоративного управления. Под потенциалом организации обычно понимается совокупность возможностей организации по выпуску продукции. Возможности организации определяют ресурсы находящиеся в ее распоряжении.

- 1) технические ресурсы;
- 2) технологические ресурсы;
- 3) кадровые ресурсы;
- 4) информационные ресурсы;
- 5) финансовые ресурсы;
- 6) организационные ресурсы;
- 7) временные ресурсы

3.2 Факторы, определяющие потенциал компании

Таблица 3.2 – Факторы, определяющие потенциал компании [18]:

Функции компании	Составляющие потенциала функции
1. Общее (стратегическое) управление	Эффективность деятельности, темпы роста объема производства, структура деятельности, социальная зрелость коллектива, уровень технологии, степень предпринимательства, творческий стиль руководства.
2. Оперативное управление	Скоординированность целей деятельности, формирование механизмов управления, механизм самофинансирования, механизм заемных средств, предпринимательские реакции, участие трудящихся в управлении.
3. НИОКР	Собственная система научно- технического развития, внешняя часть системы научно- технического развития, структура работ, полезный выход, творческий потенциал специалистов, мотивация нововведений, мотивы конкуренции и кооперации, рутинные нововведения, адаптация к требованиям рынка, развитие системы продукции, развитие технологии, проектирование зданий и сооружений.
4. Производство	Производственная и конкурентная реакции, ритмичность, бездефективность, гибкость смены моделей, адаптация технологии, износ и исправность технологического оборудования, трудовые отношения, квалификация рабочих кадров, управление запасами, материально- техническое снабжение, складирование и распределение продукции.
5. Маркетинг	Исследование рынков, изменение каналов сбыта, стабильность сбыта, реклама, обслуживание продукции у потребителя, структура заказов, дифференциация продукции.

3.3 Особенности корпоративного управления

КУ – это управление, которое определяется особенностями корпорации как объекта управления, т.е. это управление:

- 1) построено на приоритетах интересов акционеров и их роли в развитии корпорации, а также на приоритете ответственности;
- 2) учитывает реализацию прав собственности;
- 3) предусматривает взаимодействие акционеров,
- 4) построено на развитии корпорации в целом (интересы фирмы подчинены общим интересам),
- 5) формирует структуру корпорации, определяющую разделение полномочий и обязанностей, принципы корпоративного управления,
- 6) рождает корпоративную культуру (культуру традиций, ценностей, установок и принципов поведения, разделяемых всеми рабочими).

Главное в особенности формирования корпоративного управления – это различие целей по субъектам корпоративного управления, поскольку у государства, владельцев акций, правления, работников и банков цели разные.

Причины возникновения корпоративного управления:

- 1) процессы концентрации капитала,
- 2) инвестирование крупных программ,
- 3) диверсификация производства,
- 4) демократизация управления

3.4 Принципы КУ

1) организационная четкость и ясность. Организация должна быть ориентирована на принципы построения и функция корпорации.

2) юридическая корректность в управлении корпораций. КУ предполагает установление баланса сложности между учетом и согласованием интересов акционеров с интересами работников и членов правления. Здесь могут возникать конфликты, которые следует решать на основе юридической ясности всей деятельности аппарата управления.

3) Доступность информации о деятельности и состоянии корпорации – для всех акционеров. Акционеры имеют право контролировать деятельность администрации, которая должна перед ними регулярно отчитываться.

4) Лояльность. Необходимость согласования интересов акционеров, руководства и работников.

Характерные черты корпоративного управления [21]:

- 1) влияет на цели и принципы управления;
- 2) изменяет методы мотивирования персонала;
- 3) способствует развитию корпоративной культуры.

3.5 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Объясните понятие “корпорация”.
- 2) В чем состоят особенности корпоративного управления?
- 3) Какие организационно-правовые формы субъектов хозяйствования считают коммерческими организациями?
- 4) В чем отличие таких организационно-правовых форм организаций как общество с ограниченной ответственностью и общество с дополнительной ответственностью?
- 5) Почему потенциал организации считают основой корпоративного управления?
- 6) Перечислите факторы, определяющие потенциал компании.
- 7) Из чего складывается потенциал компании производственной сферы?
- 8) Из чего формируется маркетинговая составляющая потенциала компании?

- 9) Какие аспекты формируют потенциал компании в области НИОКР?
- 10) Что входит в общее (стратегическое) управление – как составляющую потенциала организации?
- 11) Обоснуйте причины корпоративного управления:
- процессы концентрации капитала;
 - инвестирование крупных программ;
 - диверсификация производства;
 - демократизация управления (участие в управлении);
- 12) Обоснуйте необходимость применения следующих принципов корпоративного управления:
- организационная четкость и ясность;
 - юридическая корректность в управлении корпорацией;
 - доступность информации о деятельности и состоянии корпорации;
 - лояльность (согласование интересов сотрудников).

Тесты

1. В рыночной экономике корпорацией считают:
- а) объединение, сообщество, группу, которая характеризуется совпадением интересов и ценностей, целей и условий совместной деятельности;
 - б) форма объединения предпринимателей (собственников капитала) для совместного ведения деятельности путем объединения капитала с целью получения прибыли;
 - в) ОАО;
 - г) ООО;
 - д) ОДО;
 - е) только г, д;
 - ж) только а, б, в;
 - з) нет правильных ответов.
2. По признаку экономических отношений акционерные общества классифицируются на:
- а) материнское, дочернее АО, зависимое сестринское;
 - б) закрытое, открытое;
 - в) российское, иностранное, совместное.
3. Потенциал организации как основа корпоративного управления формируется следующими ресурсными составляющими:
- а) техническими ресурсами;
 - б) технологическими ресурсами;
 - в) кадровыми ресурсами;
 - г) информационными ресурсами;
 - д) финансовыми ресурсами;
 - е) организационными ресурсами;

- ж) временными ресурсами;
- з) только а, б, в;
- и) только г, д, е;
- к) только а, д, ж;
- л) всеми перечисленными.

4. признаку государственной принадлежности акционерные общества разделяются на:

- а) материнское, дочернее АО, зависимое сестринское;
- б) закрытое, открытое;
- в) российское, иностранное, совместное.

5. Особенности акционерного общества являются:

а) учреждается одним или несколькими лицами общества, уставный капитал которого разделен на доли; участники не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов;

б) учрежденное одним или несколькими лицами общество; участники несут ответственность по обязательствам своим имуществом;

в) форма объединения предпринимателей (собственников капитала) для совместной деятельности путем объединения капитала с целью получения прибыли; общество является юридическим лицом, имеет имущество и несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом; акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

6. По способу размещения акций акционерные общества делятся на:

- а) материнское, дочернее АО, зависимое сестринское;
- б) закрытое, открытое;
- в) российское, иностранное, совместное.

7. Что из перечисленного относится к составляющим производственной функции потенциала организации?

- а) исследование рынков;
- б) изменение каналов сбыта;
- в) адаптация технологии;
- г) износ и исправность технологического оборудования;
- д) квалификация рабочих кадров;
- е) мотивация нововведений;
- ж) только а, б, в;
- з) только г, д.

8. Что из перечисленного относится к составляющим маркетинговой функции потенциала организации?

- а) исследование рынков;

- б) изменение каналов сбыта;
- в) адаптация технологии;
- г) износ и исправность технологического оборудования;
- д) квалификация рабочих кадров;
- е) мотивация нововведений;
- ж) только а, б, в;
- з) только г, д.

9. Что из перечисленного является принципами корпоративного управления?

- а) организационная четкость и ясность;
- б) юридическая корректность в управлении корпорацией;
- в) доступность информации о деятельности и состоянии корпорации – для всех акционеров;
- г) лояльность: необходимость согласования интересов акционеров, руководства и работников;
- д) только а, б;
- е) только в, г;
- ж) все перечисленное;
- з) нет правильных ответов.

10. Что из перечисленного относится к составляющим потенциала организации исследовательской сферы (НИОКР):

- а) исследование рынков;
- б) изменение каналов сбыта;
- в) адаптация технологии;
- г) складирование продукции;
- д) материально-техническое снабжение;
- е) собственная система научно-технического развития;
- ж) мотивация нововведений;
- з) развитие технологий;
- и) только а, б, в;
- к) только г, д;
- л) только ж, з, и.

№ вопроса	Баллы
1	1
2	1
3	0
4	1
5	1
6	1
7	0
8	0
9	1
10	1

4 Антикризисный менеджмент

4.1 Понятие антикризисного менеджмента

4.2 Причины возникновения кризиса

4.3 Рискованное управление

4.1 Понятие антикризисного менеджмента

Антикризисное управление – управление, способное предотвращать или смягчать кризисы, удерживать функционирование в режиме выживания в период кризиса и выводить предприятие из кризиса с минимальными потерями [1].

Антикризисное управление (АКУ) – деятельность по выявлению основных причин кризисных ситуаций в ходе функционирования и развития хозяйствующего субъекта; рисков, определяемых этими причинами и возможностей устранения или минимизации их воздействия с целью восстановления высоких темпов производства и развития предприятия на основе:

- 1) анализа деятельности всех структурных подразделений,
- 2) внедрения новых технологий,
- 3) обновления основного капитала предприятия.

Всякое управление в определенной мере является антикризисным, но не всякое обладает признаками антикризисного управления, т.е. готово к кризису.

Признаки АУ:

- 1) антикризисное управление должно быть направлено на стабилизацию неустойчивых ситуаций,
- 2) повышение управляемости, т.е. адекватной ожиданиям реакции объекта управления на управление решения,
- 3) антикризисное управление должно предусматривать минимизацию потерь и упущенных возможностей

Кроме того, АУ направлено на решение следующих проблем:

- 1) проблемы, связанные с управлением на разных фазах циклического проявления кризисного развития:
 - а) проблемы распознавания;
 - б) предотвращения;
 - в) поддержания деятельности предприятия, находящегося в кризисном состоянии;
 - г) выхода из кризиса;
 - д) ликвидации последствий кризиса.
- 2) проблемы, связанные со сферами управления или сферами деятельности объекта управления:
 - а) финансово-экономические;
 - б) правовые;
 - в) методологические;
 - г) социально-психологические.
- 3) проблемы процессуальности управления: а) прогнозирование кризисов, б) разработка управленческого решения, в) анализ и оценка кризисных ситуаций, г) инновационные стратегии кризисного поведения
- 4) проблемы социально-экономического типа:

- а) конфликтологические;
- б) поведения фирмы на рынке;
- в) отбор, оценка и мотивирование персонала, г) инвестиционное проектирование.

4.2 Причины возникновения кризиса

Выделяют две тенденции существования фирмы: функционирование и развитие. Функционирование – поддержание жизнедеятельности, сохранение режима работы в рамках достигнутого качества.

Развитие – т.е. повышение уровня качества выполняемых работ, приобретение нового качества, усиление позиций на рынке и стабилизация деятельности фирмы, ее рост.

Причины кризиса:

- 1) финансово-экономическое положение в стране (инфляция, безработица, остановка предприятий, отношение государства к экономической ситуации);
- 2) обострение конкуренции на рынке, возникновение торговых войн, борьба за покупателя);
- 3) непрофессиональное управление;
- 4) сознательный выбор стратегии рискованного развития;
- 5) природные катаклизмы (землетрясения, ураганы, засухи).

4.3 Рискованное управление

Рискованное управление характеризуется пятью факторами. Оно может быть вызвано желанием сделать скачок:

- 1) в качестве деятельности;
- 2) в конкурентной борьбе;
- 3) в одновременном решении целой совокупности проблем, которые иногда не связаны между собой или связь которых слабо просматривается или является недостаточно определенной, явной для их комплексного решения.

Рискованное развитие может быть вызвано желанием ускорения развития, которое при реализации вводит фирму в зону повышенного риска. Нередко возникают такие ситуации, которые трудно оценить однозначно или последствия которых трудно предвидеть. Неопределенность повышает риск. Она может быть вызвана так же недостаточностью информации для анализа ситуации или ошибками в определении и постановке цели управления.

Кризисному или рискованному развитию присуща быстрая смена внутреннего состояния фирмы и ее положения в окружающей социально-экономической среде.





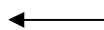
Рисунок 4.1 - Антикризисное управление: требования к системе, механизму и процессу управления.

Проблематика и концепция АУ

Проблемы распознавания



Рисунок 4.2 – Проблематика и концепция АУ



4.4 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) В чем состоит сущность антикризисного управления (АКУ)?
- 2) Чем обусловлена необходимость антикризисного управления в условиях рынка?
- 3) В чем особенности АКУ?
- 4) Какие проблемы призвано решать АКУ?
- 5) Объясните сущность проблем, связанных с управлением на разных фазах циклического проявления кризисного развития.
- 6) В чем особенности проблем, связанных со сферами управления или сферами деятельности объекта управления?
- 7) Какие проблемы относят к проблемам социально-экономического типа?
- 8) Перечислите возможные причины возникновения кризиса.
- 9) В чем сущность рискованного управления?
- 10) Какова роль маркетинга в антикризисном управлении организаций?

Тесты

1. Антикризисное управление предполагает:

а) управление, способное предотвращать или смягчать кризисы, удерживать функционирование в режиме выживания в период кризиса и выводить предприятие из кризиса с минимальными потерями;

б) деятельность по выявлению основных причин кризисных ситуаций в ходе функционирования и развития хозяйствующего субъекта, рисков, определяемых этими причинами и возможностей устранения или минимизации их воздействия с целью восстановления высоких темпов производства и развитие предприятия на основе:

- анализа деятельности всех структурных подразделений;
- внедрение новых технологий;
- обновление основного капитала предприятия;

в) разработку и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль за их выполнением;

г) деятельность по управлению инновационными проектами, процессами и экономическими отношениями между участниками рынка инноваций;

д) только а, б;

е) только б, в;

ж) все перечисленное;

з) нет правильных ответов.

2. Отметьте из перечисленных проблемы, связанные с управлением на разных фазах циклического проявления кризисного развития:

а) проблемы распознавания;

б) проблемы предотвращения;

в) проблемы поддержания деятельности предприятия, находящегося в кризисном состоянии;

- г) проблемы выхода из кризиса;
- д) проблемы ликвидации последствий кризиса;
- е) финансово-экономические проблемы;
- ж) правовые проблемы;
- з) методологические проблемы;
- и) социально-психологические проблемы;
- к) только а, б, в, г, д;
- л) только е, ж, з, и;
- м) все перечисленное.

3. Отметьте из перечисленных проблемы процессуальности управления:

- а) проблемы распознавания;
- б) проблемы предотвращения;
- в) проблемы поддержания деятельности предприятия, находящегося в кризисном состоянии;
- г) проблемы выхода из кризиса;
- д) проблемы ликвидации последствий кризиса;
- е) проблемы прогнозирования кризисов;
- ж) проблемы разработки управленческих решений в условиях риска;
- з) проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций;
- и) проблемы разработки инновационных стратегий кризисного поведения;
- к) только а, б, в, г, д;
- л) только е, ж, з, и.

4. Отметьте из перечисленных проблемы социально-экономического характера:

- а) конфликтологические проблемы;
- б) проблемы поведения фирмы на рынке;
- в) проблемы отбора, оценки и мотивирования персонала;
- г) методологические проблемы;
- д) проблемы ликвидации последствий кризиса;
- е) только а, б, в;
- ж) только г, д;
- з) все перечисленное;
- к) нет правильных ответов.

5. Под функционированием организации понимают:

- а) поддержание жизнедеятельности, сохранение режима работы в рамках достигнутого качества;
- б) повышение уровня качества выполняемых работ, приобретение нового качества, усиление позиций на рынке и стабилизация деятельности на рынке, ее рост;
- в) деятельность, направленная на обеспечение рывка в качестве, в обеспечении более высокой конкурентоспособности, в расширении доли влияния и пр.

6. Причинами кризиса могут быть:

- а) финансово-экономическое положение в стране (инфляция, безработица, остановка предприятий, отношение государства к экономической ситуации);
- б) обострение конкуренции на рынке, возникновение торговых войн, борьба за покупателя;
- в) непрофессиональное управление;
- г) сознательный выбор стратегии рискованного развития;
- д) природные катаклизмы (землетрясения, ураганы, засухи);
- е) только а, б;
- ж) только в, г;
- з) только а, в, г;
- и) только б, г;
- к) все перечисленное;
- л) нет правильных ответов.

7. Под развитием фирмы понимают:

- а) поддержание жизнедеятельности, сохранение режима работы в рамках достигнутого качества;
- б) повышение уровня качества выполняемых работ, приобретение нового качества, усиление позиций на рынке и стабилизация деятельности на рынке, ее рост;
- в) деятельность, направленная на обеспечение рывка в качестве, в обеспечении более высокой конкурентоспособности, в расширении доли влияния и пр.

8. Под неопределенностью внешней среды понимается:

- а) относительное количество информации о среде и неуверенности в ее точности;
- б) число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию;
- в) относительная скорость изменения среды;
- г) сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

9. Под подвижностью среды понимается:

- а) относительное количество информации о среде и неуверенности в ее точности;
- б) число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию;
- в) относительная скорость изменения среды;
- г) сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

10. Необходимость в применении антикризисного управления возникает при:

- а) повышении сложности среды;
- б) росте неопределенности среды;
- в) увеличении подвижности среды;
- г) только а, б;
- д) только б, в;

- е) только а, в;
ж) во всех случаях.

№ вопроса	Баллы
1	д
2	к
3	л
4	е
5	а
6	к
7	б
8	а
9	б
10	ж

5 Стратегический менеджмент

5.1 Понятие стратегического управления

5.2 Предпосылки появления методологии стратегического управления

5.3 Цикл деловой активности

5.4 Составляющие стратегии фирмы и причины неэффективности осуществления стратегий

5.5 Определение стратегий организации в зависимости от их позиций на рынке

5.6 Процесс выбора стратегии фирмы в рыночных условиях хозяйствования

5.7 Стратегические альтернативы

5.8 Факторы, определяющие выбор стратегии

5.9 Инструменты выбора стратегии фирмы

5.1 Понятие стратегического управления

Стратегическое управление охватывает широкий круг вопросов и может быть определено как многогранное понятие, а именно:

- 1) как вид сферы деятельности по управлению;
- 2) как процесс;
- 3) как область научных знаний.

Особенностями стратегического управления являются:

- 1) своевременное распознавание угроз;
- 2) выявление возможностей для развития;
- 3) определение преимуществ в конкурентной борьбе и способов их реализации;
- 4) гибкое распределение ресурсов.

Появлению стратегического управления предшествовали непрерывные изменения в условиях хозяйствования, в управлении, в сущности функций, выполняемых различными работниками. Основные изменения в управленческой науке представлены в литературе пятью управленческими революциями. (управление до 1900 года). Период после 1900 года разделен на 3 эпохи:

- индустриальную (1880-1930гг.);
- постиндустриальную (1930-1960гг.);
- инновационную (с 1960-1970 гг. по настоящее время).

Успех стратегического управления обеспечивается сочетанием следующих способностей менеджеров:

- 1) умением смоделировать конкретную ситуацию;
- 2) умением выявить изменения и основные влияющие факторы;
- 3) умением разработать стратегию изменений;
- 4) умением осуществить правильный выбор методов реализации стратегии;
- 5) умением реализовать стратегию.

5.2 Предпосылки появления методологии стратегического управления

В дореформенный период концентрация производства являлась одним из ведущих принципов экономического развития и осуществлялась путем:

- 1) строительство крупных заводов;
- 2) формирования многоуровневых объединений, исходя из принципов единства технологической цепи производства и/или однородности продукта;
- 3) организации отраслевого управления;
- 4) формирования межотраслевых народно-хозяйственных комплексов, обеспечивающих межотраслевую кооперацию.

Концентрация производства и капитала способствовала:

- 1) установлению стабильных производственно-хозяйственных связей между предприятиями;
- 2) достижению сбалансированности деятельности предприятий по жизненному циклу продукции (созданию новых видов продукции, новых технологий, по обращению продуктов, по более полному использованию продукции);
- 3) снижению издержек на единицу продукции за счет увеличения объема производства;
- 4) накоплению капитала с перспективой вложения и ускорение научно-технического развития;
- 5) созданию благоприятных условий для диверсификации;
- 6) созданию собственной системы научно-технического развития, позволяющей сочетать различные стратегии [18].

В начале 60 – 70 гг. сформировалась сложная структура сферы материального производства и 9-ти межотраслевых комплексов:

- 1) металлургический;
- 2) ТЭК;
- 3) машиностроительный;
- 4) химический;
- 5) лесной;
- 6) строительный;
- 7) аграрно-промышленный;
- 8) транспорта и связи;
- 9) оборонный.

В дореформенный период в российской экономике внимание управленцев было нацелено на обеспечение сбалансированности внутреннего состояния предприятия.

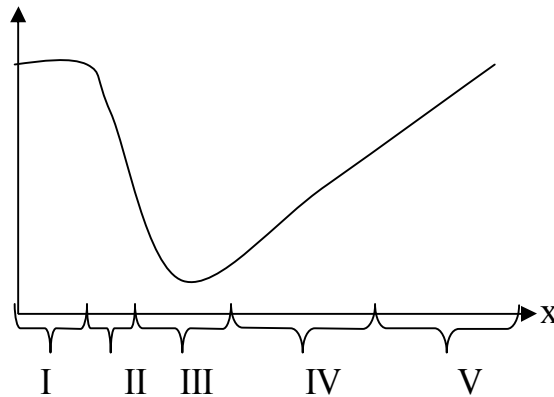
С переходом к рынку центр внимания высшего руководства должен быть перенесен на окружение.

Ускорение изменений в среде, т.е. новые запросы потребителей, рост конкуренции на ресурсы, появление новых возможностей и угроз, развитие информационных сетей, доступность современных технологий и ряд других причин способствовали появлению методологии стратегического управления.

5.3 Цикл деловой активности

В рыночных условиях изменения экономического состояния хозяйства не носит хаотичного характера, а подчиняется некоторым закономерностям. Изменения состояния хозяйства называется рыночными колебаниями. В условиях функционирования в рыночной экономике изменения в народном хозяйстве принимают форму циклов деловой активности (ЦДА).

усл. единицы
(объем производства,
прибыль), тыс. руб.



- I - вершина (пик) деловой активности (зрелость)
- II- сжатие (спад) деловой активности (спад)
- III - оживление (дно) деловой активности (создание новой модели)
- IV – расширение (освоение).

Рисунок 5.1 - Цикл деловой активности

Цикл деловой активности реализуется с определенной долей вероятности, поскольку он подвержен случайным влияниям, которые являются взрывами капиталовложений (на появление выдающихся инноваций).

Т.о. важным становится не столько прогнозирование экономической деятельности, сколько определение времени наступления пограничных точек развития, поскольку они влекут за собой существенные изменения, которые касаются:

- 1) тактики осуществления стратегии;
- 2) выбора стратегии деятельности или развития организации;
- 3) наиболее благоприятного периода реализации стратегии;
- 4) своевременной корректировки действующей стратегии [30].

С этой позиции стратегия как средство, обеспечивающее контакт организации с внешней средой является опорой при принятии перспективных решений, в частности, при выборе альтернативных вариантов стратегии, которые различаются по типу организационной структуры, по системе стимулирования, по подбору кадров, по стилю управления.

5.4 Составляющие стратегии фирмы и причины неэффективности осуществления стратегий

Стратегия управления представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий, в достижении целей в условиях динамичной сферы.

Основные элементы стратегии: продукт, рынок, отрасль, технология, положение в отрасли.

Дополнительное стратегическое управление – представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий, в достижении поставленных целей в условиях динамичной среды.

Составляющие стратегии:

- 1) миссия хозяйствования;
- 2) предположение о развитии конкурентов;
- 3) предположение о развитии среды в целом;
- 4) внешние и внутренние ограничения в развитии;
- 5) стратегическое видение;
- 6) курс действий и программы развития;
- 7) требуемые ресурсы и источники их покрытия;
- 8) ситуационные планы;
- 9) контроль за ходом реализации стратегии.

Причины несоответствия выполнения всех производственных, управленческих функций потенциалу предприятия и установленным целям могут быть разнообразны и подразделяются на 2 группы:

- 1) текущие;
- 2) стратегические.

К текущим причинам относят все те, которые провоцируют трудности изготовления продукции и ее продвижение на рынок.

К стратегическим причинам относятся те, которые влияют на достижение целей предприятия:

- ошибки в определении платежеспособного спроса;
- ошибки в выборе уровня (ниши по качеству) и характеристик товаров;
- ошибки в выборе периода выхода товара на рынок;
- непредусмотренные действия конкурентов.

5.5 Определение стратегий организации в зависимости от их позиций на рынке

Многообразие рыночных ситуаций предполагает многообразие стратегий. Предприятия, располагая разными возможностями, стремятся выбрать те стратегии, которые позволяют им работать на тех или иных сегментах рынка. Разные возможности предприятия предполагают выбор реальных стратегии их осуществления.

Происходит разнообразное размежевание позиций предприятий в зависимости от располагаемых их ресурсов и от экономических условий в отрасли.

Выделяют 4 основных типа предприятия на рынке:

- 1) Лидер, действующий в сфере массового производства товара (Виолент);
- 2) Лидер, действующий в сфере специализированного производства (Пациент);
- 3) Последователь за лидером (Коммутант);
- 4) Первопроходец (Эксплерент).

У каждой позиции свои плюсы и минусы, но все они дополняют друг друга, способствуя удовлетворению спроса наиболее эффективным способом. Прибыльными могут быть не только крупные, но и средние и мелкие фирмы, при этом важно одно: фирма должна работать в той сфере, сегменте, где реализуются ее конкурентные преимущества [5, 6].

Таблица 5.1 – Особенности предприятий в зависимости от позиций на рынке

Позиция предприятия на рынке	Особенности производства	Размер предприятия	Адаптивность	Преимущества в конкуренции	Относ. доля расходов на НИОКР
Виолентные (силовые)	Массовое (крупно-серийное)	Крупные	Низкая	Высокая производительность, низкие удельные затраты	Высокая
Пациентные (нишевые)	Специализированное (серийное)	Крупные средние	Низкая	Выгоды от дифференциации продукции	Средняя
Коммутантные (предпринимательские)	Универсальное	Мелкие	Высокая	Гибкость	Малая, полное отсутствие
Эксплерентные (нововведенческие)	Экспериментальное	Средние мелкие	Высокая	Высокая интенсивность конкуренции	Преобладающая

5.6 Процесс выбора стратегии фирмы в рыночных условиях хозяйствования

Формулировка стратегии – функция управления, которая заключается в формировании миссии организации, определении целей деятельности и создании стратегии.

Конечным продуктом формулировки стратегии является стратегический план.

Статья I. Процесс выбора стратегии фирмы состоит из нескольких этапов:

Этап 1 предполагает разработку основной стратегии фирмы, которая складывается из составляющих ее стратегий, позволяющих достичь поставленной цели. На этом этапе очень важно разработать как можно больше стратегических альтернатив и привлечь к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Этим достигается высокая степень объективности, выбор наилучшего варианта стратегии.

Этап 2.

Предполагает доработку стратегии до степени адекватности, ориентированного управления целям развития организации. Центр внимания руководства по решению проблем функционирования организации перемещается на уровень подразделений.

На этом этапе формируются стратегические и функциональные цели, которые должна достичь организация. Миссия дифференцирована на цели, конкретные задачи. Цели должны быть трудными, но достижимыми. Должны быть оговорены сроки и методы их исполнения.

Финансовые цели:

- более быстрый рост доходов
- более высокие дивиденды
- увеличение прибыли на вложенный капитал
- увеличение надежности облигаций и ставок по кредитам
- увеличение притока денежных средств
- повышение цены акций
- признание прочного финансового положения компании
- более диверсифицированная база для получения прибыли.

Стратегические цели:

- увеличение доли рынка
- более высокое и надежное положение в отрасли
- повышение качества продукции
- снижение объемов производства по сравнению с конкурентами
- расширение и улучшение номенклатуры
- улучшение репутации фирмы на рынке
- улучшение обслуживания клиентов
- признание компании лидером в инновации, в технологиях
- повышение конкурентоспособности на рынках
- полное удовлетворение потребностей клиентов [29].

Этап 3. Анализируются и оцениваются стратегические альтернативы в рамках выбранной общей стратегии, осуществляется их доводка с позиции приоритетности функциональных направлений, обеспечение их информационными и сырьевыми потоками.

Иными словами, третий этап предполагает выработку стратегии для достижения целей, поставленных в каждой области деятельности организации.

Корпоративная стратегия необходима для достижения целей на уровне корпорации, деловые стратегии – на уровне хозяйственного подразделения.

Функциональные стратегии необходимы для исполнения каждым функциональным отделом заданий, а операционные стратегии нужны, чтобы достичь целей, поставленных перед каждой оперативной или географической единицей.

При этом своевременное стратегическое планирование предусматривает использование эффективного методического приема – стратегической сегментации и выделение стратегических зон хозяйствования.

5.7 Стратегические альтернативы

1 Ограниченный рост. Этой стратегической альтернативы придерживаются большинство организаций. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, учетом инфляции. Это наиболее легкий, удобный, наименее рискованный способ действия. Применим в зрелых стабильных отраслях промышленности, имеющих стабильную прибыль в прошлом; если достигнутые результаты удовлетворяли (ют) компания в прошлом, сейчас, то она, вероятно, будет придерживаться этой стратегии и в будущем.

2 Интенсивный рост. Эта альтернатива ведет к ежегодному существенному повышению уровня краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия интенсивного роста имеет явно предпринимательский характер, применяется в динамично развивающихся отраслях, с быстро изменяющимися технологиями. Стратегии роста придерживаются компании, ориентирующиеся на расширение диверсификации деятельности. Рост может быть внутренним и внешним.

а) **Внутренний рост** осуществляется за счет расширения ассортимента продукции (товара) или создания новых видов товара, пользующихся растущим спросом.

б) **Внешний рост** достигается включением компании в смежные отрасли производства путем слияния и присоединения компании или участия в других компаниях.

3) Сокращение. Стратегия последнего средства, для которой уровень целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих компаний сокращение – это здравый путь рационализации и переориентации деятельности. В рамках альтернативы сокращения могут быть нескольких вариантов:

а) **Стратегия ликвидации** - предполагает полную распродажу всех запасов и активов. С одновременной ликвидацией задолженностей;

б) **Стратегия отсечения лишнего** – продажа лишних подразделений. Этот путь освобождает компанию от невыгодных производств, видов деятельности и дает возможность переключиться в перспективе на более выгодные виды деятельности.

в) **Стратегия персонификации** – избавление от «груза». Данный вариант последнего средства позволяет за счет сокращения одних производств повысить прибыльность других.

Альтернатива сокращения используется в тех случаях, когда показатели компании имеют устойчивую тенденцию к ухудшению; при экономическом спаде или просто для спасения организации.

4) Смешанные стратегии.

а) **Стратегии сочетания** _всех альтернатив, вероятно, придерживаются крупные фирмы, активно функционирующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение перечисленных стратегий: роста, ограниченного роста и сокращения.

5.8 Факторы, определяющие выбор стратегии

При выборе стратегии целесообразно составлять таблицу, в которой была бы проведена оценка факторов, определяющих выбор стратегии:

- риск;
- величина финансовых средств;
- отношение персонала предприятия к возможным изменениям;
- предполагаемые результаты деятельности после осуществления деятельности [35].

Анализ факторов позволяет сократить количество возможных стратегий до минимума и оценить возможности обеспечения предприятия необходимыми объемами трудовых ресурсов, финансовыми средствами, технологическими возможностями, интеллектуальным потенциалом.

Выбор стратегии может осуществляться на основе критериев, выполнение которых является обязательным:

Таблица 5.2 – Выбор стратегии

Временной (период окупаемости затрат менее 5 лет)	Стратегические альтернативы		
	I	II	III
Сохранение внешне экономической направленности деятельности	да	да	нет
	да	да	да
	да	да	да

Таблица 5.3 - Факторы, влияющие на выбор стратегии компании.

Внешние факторы		
Социальные политические гражданские и регулирующие нормы	Привлекательность отрасли и уровень конкуренции	Возможности компании и угрозы



5.9 Инструменты выбора стратегии фирмы

Для выбора стратегии деятельности используются несколько подходов к ее оценке [3, 7, 18, 28, 30, 33, 34]:

1) Матрица по товарам рынка, в которой представлены все товары и рынки, независимо от того, существуют они или только проектируются.

		Товары	
		Старые	Новые
Рынки	Старые	I	III
	Новые	II	IV

Рисунок 5.2 – Матрица по товарам/рынкам

I – направленность стратегии на осуществление продукта и освоенные рынки, т.е. рекомендована стратегия издержек «улучшай то, что уже делаешь». Это стратегия фирм, чей рынок продолжает расти, развивается и еще не насыщен.

Стратегия нацелена на увеличение объема производства, сбыта, прибыли, в целом капитала с помощью маркетинговых усилий:

- наступательная реклама;
- конкурентоспособность цены;
- интенсификация продвижения товара.

II – характеризует направленность стратегии на развитие рынка:

- 1) создание новых рынков для старой продукции;
- 2) внедрение на новые сегменты завоеванного рынка.
- 3) интенсификация рекламы;
- 4) научное предложение товара (формы, стиль);
- 5) выявление научных областей применения.

III – характеризует направленность стратегии на активизацию инновационной деятельности, разработку новых продуктов для старых рынков, модернизацию старых продуктов. Этот вид стратегии применяют организации, которые имеют проектные службы.

IV – определяет стратегию всего нового товара и рынка – стратегия диверсификации. Рекомендована стратегия диверсификации, т.е. стратегия избежания чрезмерной зависимости от одного вида или от одного ассортиментного набора продуктов.

Опыт показывает, что существует определенная последовательность применения стратегии в зависимости от их значимости и ожидаемых результатов. Сначала – усилия на активизацию продаж выпускаемой старой продукции и реализации ее на старых рынках. Затем внимание обращается на новые рынки сбыта для старых т.е. затем создаются новые модификации популярной продукции – сначала для старых, затем для новых рынков с целью стимулировать повторные попытки.

2) В качестве другого инструмента выбора стратегии можно назвать матрицу Томсона - Стрикланда, осями которой являются «динамика роста рынка продукции» и «конкурентная позиция предприятия».

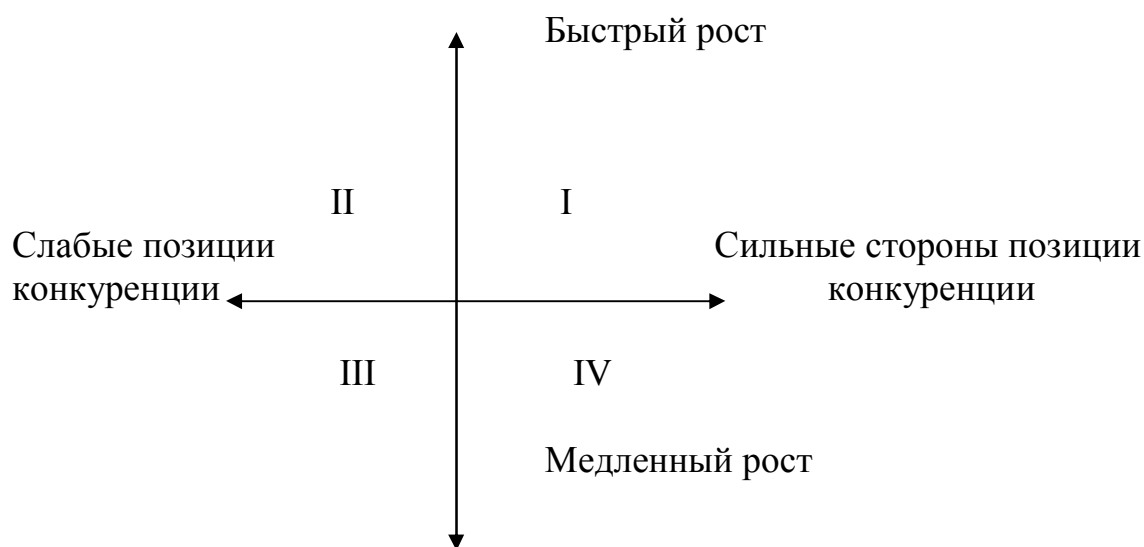


Рисунок 5.3 – Матрица Томсона - Стрикланда

Рекомендации:

- I
 - 1) Стратегия концентрации
 - 2) Вертикальная интеграция

- 3 Центрированная диверсификация
- II
- 1) Пересмотр стратегии концентрации
- 2) Горизонтальная интеграция (слияние)
- 3) Сокращение
- 4) Ликвидация
- III
- 1) Сокращение расходов
- 2) Диверсификация
- 3) Стратегия сокращения
- 4) Ликвидация деятельности
- IV
- 1) Центрированная диверсификация
- 2) Конгломеративная диверсификация
- 3) Совместное предприятие в новой отрасли

Матрица «рост/доля».

Одной из широко используемых матриц портфеля деловой активности является матрица «рост/доля».

Состоит из четырех квадрантов. Разработана ведущей консалтинговой компанией Boston Consulting Group (БКГ), как упрощенная матрица определения положения фирмы и ее товаров по отношению к возможностям отрасли. При анализе портфеля инвестиций (набора вариантов) проводится сравнение доли фирмы (или ее товаров) на рынке с товарооборотом всей хозяйственной деятельности.

Таблица 5.4 - Формирование наличности (доля рынка)

«Звезды»	«Вопрос»
«Денежные коровы»	«Собаки»

По вертикальной оси фиксируются темпы роста отрасли.

По горизонтальной оси фиксируются относительные доли рынка.

Эта упрощенная методика определяет положение фирмы по отношению к возможностям отрасли.

При анализе портфеля инвестиций (набора вариантов) проводится сравнение между:

- долей фирмы (или ее товаров) на рынке;
- темпами роста всей хозяйственной деятельности по сравнению с основным конкурентом.
- относительная доля рынка и потенциалом рентабельности;
- темп роста отрасли (менее 5% - низкая, высокая – более 10%).

При разработке (реализации) стратегии «вопроса» и «трудных детей» есть два пути:

- 1) агрессивно инвестировать средства, чтобы стать «звездами»;

2) свертывать (ликвидировать) производство и инвестировать эти средства в более перспективные направления.

«Звезды» компании (подразделения) с высокой относительной долей рынка в быстрорастущих отраслях. Они обещают максимум прибыли и перспективы роста.

От компании «звезд» зависит общее состояние портфеля корпорации.

Завоевав доминирующие позиции в быстрорастущих отраслях «звезды» нуждаются в значительных инвестициях для:

- а) увеличения оборотного капитала;
- б) расширения производственных мощностей.

Они сами генерируют значительные доходы за счет:

- 1) экономии на масштабах производства, следовательно, уменьшаются затраты;
- 2) накопленного производственного опыта.

«Денежные коровы» - компании (подразделения), имеющие высокую относительную долю рынка в медленнорастущих отраслях.

Обеспечивают корпорации средства, превышающие их собственные потребности в реинвестировании.

Появление (наличие) в корпорациях «Денежных коров» обусловлено, во-первых, тем, что большая относительная доля рынка, лидирующие позиции в отрасли, объемы продаж и хорошая репутация позволяют получать значительные стабильные доходы.

Во-вторых, так как темпы роста отрасли невелики, получаемые средства значительно превышают потребности в реинвестировании для сохранения лидерства.

Многие «Денежные коровы» - это вчерашние звезды – по мере перехода спроса в данной отрасли в стадию зрелости.

Дополнительные средства от «Денежных коров» используются:

- 1) на выплату дивидендов;
- 2) финансирование новых приобретений корпорации;
- 3) финансирование развития компаний – звезд;
- 4) финансирование «трудных детей».

Стратегии поддержки в процветающем состоянии.

Стратегии ограниченного роста (стабилизации).

«Собаки»-компании с низкой относительной долей рынка в медленно растущих отраслях.

Не способны зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе для стратегии укрепления и защиты.

Рекомендованы стратегии:

- 1) сбора урожая;
- 2) сокращения;
- 3) ликвидации.

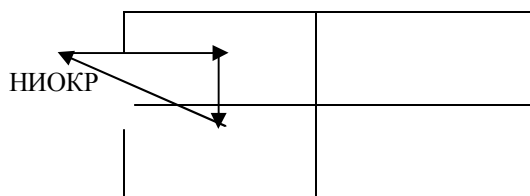
Пункты 1) и 2) до момента, пока «Собака» себя окупает.

1) Сущность траекторий (фирм) по Ламбену.

Жан-Жак Ламбен рекомендует использовать матрицу БКГ для выбора стратегии, начиная с анализа направлений деятельности на базе типологии рынков.

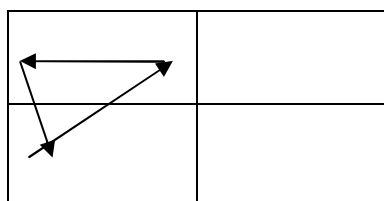
Матрицу Жан-Жак Ламбен дополнил траекториями фирм – удачников и фирм – неудачников.

«Траектория новатора».



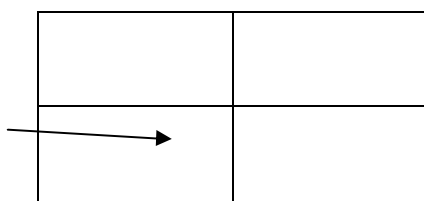
Инвестируя средства в НИОКР, получаемые от «Денежных коров», входит в рынок с товаром, новым для мира, который должен стать «звездой».

«Траектория последователя».



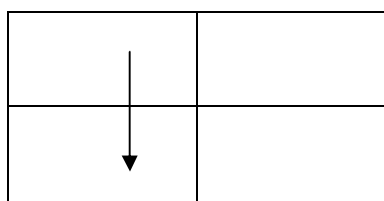
Используя средства от «Денежных коров», входит с товаром – «знаком вопроса» на рынок, где доминирует лидер, и следует агрессивной стратегии наращивание доли рынка.

«Траектория неудачи».



Как следствие неудачного инвестирования звезды утрачивают позицию лидера и переходят в «вопрос».

«Траектория перманентной последовательности».



«Вопросу» не удастся увеличить свою долю рынка и он переходит в «собаку».

2) Преимущества и недостатки матрицы БКГ («рост/доля»).

Преимущества:

- 1) Дает взгляд на диверсификацию компании изнутри через призму урегулирования финансового дисбаланса между разными видами бизнеса.
- 2) Обосновывает приоритеты финансовых переживаний.
- 3) Характеризует разные способы рационализации для стратегий:
 - а) инвестирования;
 - б) расширения;
 - в) ликвидации.

Недостатки:

- 1) Оценивает критерии только на высокий и низкий, не давая характеристики тех компаний, которые работают со средними темпами и относительно невысокой долей рынка, но с прибылью.
- 2) Деление на «Звезды»; «Денежных коров»; «Собак»; «Кошек» - упрощению. Некоторые лидеры с максимальной долей рынка не бывают «звездами» с точки зрения прибыльности.

Некоторые компании с низкой долей рынка, но со стабильными темпами роста прибылью, стабильными позициями в конкуренции не являются «Собачками». Следовательно, необходимо оценивать общий тренд о доли рынка в динамике.

3) Не отражает (недостаточно обосновывает) направление инвестирования. Вложение в «Звезды» не всегда выгоднее, чем в «Денежную корову». Матрица не дает ответа кем является «вопрос» - потенциальной «звездой» или потенциальной неудачницей.

Матрица Мак–Кинзи.

Название модели от 7 факторов (7 слов), начинающихся на английском языке с буквы «S»:

- 1) strategy – стратегия;
- 2) skill – навыки;
- 3) shared values – общепризнанные ценности;
- 4) structure – структура;
- 5) systems – системы;
- 6) staff – кадры (структура кадров), (штат), (опыт);
- 7) style – стиль.

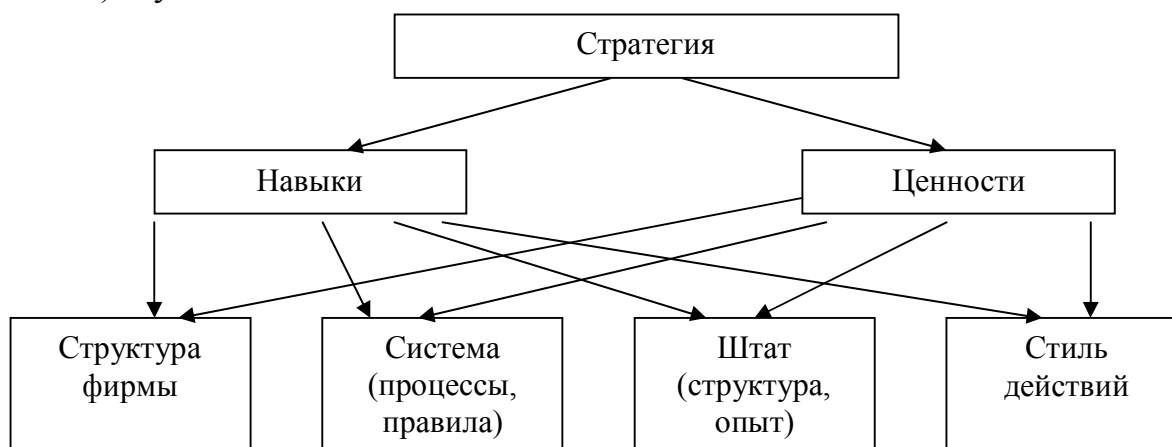


Рисунок 5.4 - Матрица Мак–Кинзи

Факторы, влияющие на развитие фирмы в модели Мак-Кинзи.

Стратегическое положение фирмы в отрасли рекомендуется оценивать по следующим показателям:

- 1) доля рынка;
- 2) относительный размер;
- 3) рост (темпы его роста);
- 4) позиция (установившаяся стратегия, имидж, репутация);
- 5) сравнительная рентабельность;
- 6) чистый доход;
- 7) технологическое состояние;
- 8) руководство и люди.

Для получения количественной оценки долгосрочной отраслевой привлекательности, каждому показателю нужно присвоить вес, соответствующий (его важности) его влиянию на руководство компании и выбор стратегии диверсификации.

Сумма всех весов должна быть = 1,0.

Взвешенные оценки привлекательности рассчитываются путем умножения оценки каждого показателя привлекательности отрасли (шкала от 1 до 5 или от 1 до 10) на вес данного показателя.

Например, оценка 8 с весом 0,25 дает взвешенную оценку 2,0.

Сумма взвешенных оценок всех факторов привлекательности дает долгосрочную отраслевую привлекательность.

Таблица 5.5 - Оценки привлекательности рассчитываются для каждой отрасли

Показатель	Вес	Оценка	Взвешенная оценка отрасли
Емкость рынка и темп его роста	0,15	5	0,75
Технологически требования	0,10	1	0,1
Интенсивность, направленность конкуренции	0,25	4	0,1
Входные и выходные барьеры (конкурентность на входе и выходе)	0,15	1	0,15
Сезонные и циклические колебания	0,10	8	0,8
Потребности в капитале	0,05	2	0,1
Доходность отрасли	0,10	3	0,3
Социальные и политические факторы окружающей среды, государственное регулирование	0,10	7	0,70
Оценка привлекательности отрасли	1,00		3,90

Привлекательность рынка рекомендуется оценивать по следующим рекомендациям:

- 1) абсолютный размер;

- 2) рост рынка (спрос увеличивается);
- 3) широта рынка (спектр влияния, емкость);
- 4) ценообразование;
- 5) структура конкуренции;
- 6) отраслевая норма прибыли;
- 7) социальная роль;
- 8) влияние на окружающую среду;
- 9) юридические ограничения.

После анализа этих показателей строится матрица «стратегическое положение/привлекательность рынка» и определяется стратегия фирмы.

Матрицу Мак-Кинзи в последнее время подвергают суровой критике. Критика сосредоточена, главным образом, на последствиях применения рекомендаций на основе матрицы.

А именно – на выборе и реализации стратегий.

Например, если стратегическое положение фирмы оценивается как слабое, а рынок как невыгодный, в соответствии с матрицей Мак-Кинзи следует придерживаться стратегии «сбора урожая», а затем оставить рынок, но попытки следовать рекомендациям по этой методике чаще приводили к катастрофам.

Кто же захочет быть во главе компании, обреченной на разорение и гибель?

«General Electric», где была разработана данная матрица, сейчас произвела радикальную переоценку своих рекомендаций.

Например, выяснилось, что вопреки упрощенным выводам модель изготовления трамваев и подземных железнодорожных систем обладало огромным потенциалом развития. Поэтому модель необходимо углублять.

Использование результатов анализа матрицы Мак-Кинзи для разработки корпоративной стратегии.

Основные результаты матрицы Мак-Кинзи заключаются в определении инвестиционных приоритетов для отдельных видов бизнеса.

На первом месте по приоритетности инвестирования стоят 3 клетки верхней левой части матрицы, где оба показателя благоприятны, являются наибольшими приоритетными инвестирования. Рекомендации для этих трех клеток «расти и строить».

Причем, клетка «высокая и сильная» предъявляет самые строгие требования к размеру инвестиций.

В этом случае рекомендуемая стратегия «усиления роста».

На втором месте – виды бизнеса, попадающие в три клетки по диагонали, имеют средний приоритет в инвестировании. Рекомендуемая стратегия – стратегия стабилизации, нацеленная на сохранение, укрепление и защиту своих позиций в отрасли.

Но при выявлении четких перспектив какого-либо направления бизнеса должна быть применена стратегия агрессивного инвестирования.

На третьем месте по приоритету инвестирования направления бизнес, попадающие в сектор из трех клеток правого нижнего угла матрицы. Стратегические рекомендации для них заключаются в «сокращении», «сборе урожая». В случае появившихся возможностей восстановления позиции на рынке должна быть применима стратегия «пересмотра к переоценки», «разворота».

Матрица Мак-Кинзи.

Матрица «привлекательность отрасли/позиция в конкуренции» (положение фирмы).




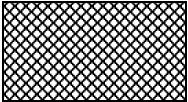
- 1)  высшая приоритетность
стратегия – инвестировать-расти
- 2)  высшая приоритетность
стратегия – инвестировать-расти
- 3)  высшая приоритетность
стратегия – инвестировать-расти

Рисунок 5.6 - Матрица Мак-Кинзи

Анализ конкурентоспособности по системе 111-555.

Экспертный институт торгово-промышленной палаты РФ в 1996 г. выполнил под научным руководством к.э.н. Липсица Н.В. оценку конкурентоспособности российской экономики.

Для изучения факторов, влияющих на конкурентоспособность будет выбрано 114 промышленных предприятий, в том числе:

- машиностроительных – 34;
- промышленности строительных материалов – 33;
- текстильной – 25;
- нефтепереработки – 2.

С численностью свыше 200 работающих предприятий промстройматериалов и свыше 500 – для остальных отраслей.

Оценка проводилась экспертным методом, на основе мнений руководителей 114 предприятий.

Оценивались:

- 1) конкурентоспособность;
- 2) качество;
- 3) цена;

Интервалы оценок от 1 до 5.

Один балл присваивался при низком уровне фактора (на взгляд экспертной группы).

Для конкурентоспособности и качества один балл – это наихудший уровень, наилучший для цены.

Оценка «5» - наилучший конкурентоспособности и качества, а для цены – наихудший.

Среднему уровню соответствует 3 балла.

Классические сочетания

551 – традиционное:

- 1) высокая конкурентоспособность;
- 2) высокое качество;
- 3) низкая цена.

(Характерно для многих товаров японских и американских фирм, некоторых европейских фирм).

Это лучшее сочетание 21 века.

555 – европейское (все высокое).

511 – восточно-азиатское (высокая конкурентоспособность при низком качестве и низкой цене).

5.10 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Объясните, почему стратегическое управление определено как многогранное понятие?
- 2) В чем особенности стратегического управления?
- 3) Какими событиями, изменениями в науке, технике, обществе спровоцировано появление стратегического управления?
- 4) Чем обусловлен успех стратегического управления?
- 5) Охарактеризуйте предпосылки появления методологии стратегического управления?
- 6) Что представляет собой “цикл деловой активности”?
- 7) Приведите примеры финансовых целей организации.
- 8) Приведите примеры стратегических целей организации.

- 9) Какие стратегические альтернативы (стратегии) выделяют в управлении организацией?
- 10) Перечислите факторы, определяющие выбор стратегии фирмы.
- 11) Охарактеризуйте матрицу по товарам/рынкам, ее особенности, необходимость использования для принятия решений.
- 12) В чем сущность и значение матрицы рост/доля в стратегическом управлении?

Тесты

1. Обозначьте характерные черты дореформенного периода:
 - а) небольшое число оригинальных задач управления;
 - б) повторяемость задач;
 - в) большое число оригинальных задач;
 - г) использование преимущественно качественных оценочных характеристик;
 - д) преобладание четкого перечня процедур, правил и определенной последовательности их выполнения;
 - е) необходимость использования качественных и количественных оценочных характеристик;
 - ж) неопределенность и изменчивость среды;
 - з) разработка процедур, операций и правил под конкретные ситуации;
 - и) обоснованная и необоснованная фиксация повышения эффективности производства и оценка качества;
 - к) фиксирование фактической эффективности деятельности и оценки качества с учетом рыночной ситуации;
 - л) только а, б, г, д, и;
 - м) только в, е, ж, з, к;
 - н) все перечисленное.
2. Для успешного функционирования системы стратегического управления первыми определяют:
 - а) параметры “входа” системы управления;
 - б) параметры “выхода” системы управления;
 - в) параметры среды;
 - г) параметры процесса в системе.
3. Для обеспечения высокого качества работы системы стратегического управления вторым шагом определяют:
 - а) параметры “входа” системы управления;
 - б) параметры “выхода” системы управления;
 - в) параметры среды;
 - г) параметры процесса в системе.
4. Что из перечисленного не является элементом стратегии?
 - а) продукт;

- б) рынок;
- в) отрасль;
- г) технология;
- д) положение в отрасли;
- е) миссия.

5. Обозначьте характерные черты периода перехода к рынку:

- а) небольшое число оригинальных задач управления;
- б) повторяемость задач;
- в) большое число оригинальных задач;
- г) использование преимущественно качественных оценочных характеристик;
- д) преобладание четкого перечня процедур, правил и определенной последовательности их выполнения;
- е) необходимость использования качественных и количественных оценочных характеристик;
- ж) неопределенность и изменчивость среды;
- з) разработка процедур, операций и правил под конкретные ситуации;
- и) обоснованная и необоснованная фиксация повышения эффективности производства и оценка качества;
- к) фиксирование фактической эффективности деятельности и оценки качества с учетом рыночной ситуации;
- л) только а, б, г, д, и;
- м) только в, е, ж, з, к;
- н) все перечисленное.

6. Для какой из стадий цикла деловой активности характерно создание новой модели, формулирование новой идеи?

- а) оживление;
- б) сжатие;
- в) вершина;
- г) расширении.

7. Для стратегии ограниченного роста характерно:

- а) установление целей выше уровня, достигнутого в прошлом;
- б) установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом;
- в) установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции.

8. Для стратегий интенсивного роста характерны:

- а) установление целей выше уровня, достигнутого в прошлом;
- б) установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом;
- в) установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции.

9. Для стратегии сокращения характерно:

- а) установление целей выше уровня, достигнутого в прошлом;
- б) установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом;

в) установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции.

10. Стратегии сочетания придерживаются фирмы:

- а) крупные, активно функционирующие в нескольких отраслях;
- б) крупны, охватывающие одну отрасль;
- в) мелкие, предпринимающие попытки выйти на рынок;
- г) средние, стремящиеся укрепить свои позиции на рынке;
- д) только а, б;
- е) только а, б, г;
- ж) все перечисленные.

11. Выделите отрасли, формирующие инфраструктуру региона:

- а) здравоохранение;
- б) наука и образование;
- в) культура;
- г) торговля;
- д) мониторинг окружающей среды;
- е) общественное питание;
- ж) транспорт и связь;
- з) строительство;
- и) ЖКХ;
- к) бытовое обслуживание;
- л) промышленность;
- м) пригородное сельское хозяйство;
- н) только а, б, в, г, д, е, ж;
- о) только з, л;
- п) все перечисленное.

12. Отметьте из перечисленных финансовые цели:

- а) увеличение доли рынка;
- б) более быстрый рост доходов;
- в) более высокое и надежное положение в отрасли;
- г) более высокие дивиденды;
- д) повышение качества продукции;
- е) увеличение прибыли на вложенный капитал;
- ж) снижение объемов производства по сравнению с конкурентами;
- з) увеличение надежности “облигаций” и ставок по кредитам;
- и) расширение и улучшение номенклатуры;
- к) признание прочного финансового положения компании;
- л) промышленность;
- м) только а, б, г, д, к;
- н) только б, г, е, з, к;
- о) только а, в, д, ж, и.

13. Какие критерии оценки экономики использованы в системе “111-555”?

- а) конкурентоспособность;
- б) качество;
- в) цена;
- г) имидж;
- д) распространенность;
- е) только а, б, в;
- ж) все перечисленное.

14. Для “вопросительных знаков” (или “трудных детей”) характерны:

а) высокая относительная доля рынка в быстрорастущих отраслях, перспективы роста и стабилизации положения при возможном захвате ресурсов для увеличения оборотного капитала и расширения производственных мощностей;

б) деятельность в медленно растущих отраслях; неспособность зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе, потребность в средствах для укрепления и защиты;

в) деятельность в медленно растущих отраслях; высокая относительная доля рынка, устойчивая способность зарабатывать значительные средства, обеспечивать собственный цикл жизнедеятельности и формировать фонд для инвестирования других проектов фирмы;

г) деятельность в быстро растущих отраслях; захват ресурсов для продолжения производственного цикла и укрепления позиций на рынке, а также для того, чтобы просто успевать за высокими темпами роста отрасли.

15. Относительной долей рынка считается:

а) отношение доли фирмы (структурного подразделения) к доле рынка, контролируемой основным конкурентом;

б) отношение доли фирмы “структурного подразделения” к общим продажам на рынке (100%).

16. Для “звезд” характерно:

а) высокая относительная доля рынка в быстрорастущих отраслях, перспективы роста и стабилизации положения при возможном захвате ресурсов для увеличения оборотного капитала и расширения производственных мощностей;

б) деятельность в медленно растущих отраслях; неспособность зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе, потребность в средствах для укрепления и защиты;

в) деятельность в медленно растущих отраслях; высокая относительная доля рынка, устойчивая способность зарабатывать значительные средства, обеспечивать собственный цикл жизнедеятельности и формировать фонд для инвестирования других проектов фирмы;

г) деятельность в быстро растущих отраслях; захват ресурсов для продолжения производственного цикла и укрепления позиций на рынке, а также для того, чтобы просто успевать за высокими темпами роста отрасли.

17. Отметьте из перечисленных стратегические цели:

- а) увеличение доли рынка;
- б) более быстрый рост доходов;
- в) более высокое и надежное положение в отрасли;
- г) более высокие дивиденды;
- д) повышение качества продукции;
- е) увеличение прибыли на вложенный капитал;
- ж) снижение объемов производства по сравнению с конкурентами;
- з) увеличение надежности “облигаций” и ставок по кредитам;
- и) расширение и улучшение номенклатуры;
- к) признание прочного финансового положения компании;
- л) промышленность;
- м) только а, б, г, д, к;
- н) только б, г, е, з, к;
- о) только а, в, д, ж, и.

18. Для “денежных коров” характерно:

а) высокая относительная доля рынка в быстрорастущих отраслях, перспективы роста и стабилизации положения при возможном захвате ресурсов для увеличения оборотного капитала и расширения производственных мощностей;

б) деятельность в медленно растущих отраслях; неспособность зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе, потребность в средствах для укрепления и защиты;

в) деятельность в медленно растущих отраслях; высокая относительная доля рынка, устойчивая способность зарабатывать значительные средства, обеспечивать собственный цикл жизнедеятельности и формировать фонд для инвестирования других проектов фирмы;

г) деятельность в быстро растущих отраслях; захват ресурсов для продолжения производственного цикла и укрепления позиций на рынке, а также для того, чтобы просто успевать за высокими темпами роста отрасли.

19. Основные результаты матрицы Мак-Кинзи заключаются:

- а) в определении инвестиционных приоритетов;
- б) в оценке конкурентоспособности экономики страны;
- в) в выявлении угроз и возможностей для деятельности фирмы.

20. Для “собак” (“уток”) характерно:

а) высокая относительная доля рынка в быстрорастущих отраслях, перспективы роста и стабилизации положения при возможном захвате ресурсов для увеличения оборотного капитала и расширения производственных мощностей;

б) деятельность в медленно растущих отраслях; неспособность зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе, потребность в средствах для укрепления и защиты;

в) деятельность в медленно растущих отраслях; высокая относительная доля рынка, устойчивая способность зарабатывать значительные средства, обеспечивать

собственных цикл жизнедеятельности и формировать фонд для инвестирования других проектов фирмы;

г) деятельность в быстро растущих отраслях; захват ресурсов для продолжения производственного цикла и укрепления позиций на рынке, а также для того, чтобы просто успевать за высокими темпами роста отрасли.

№ вопроса	Баллы
1	л
2	б
3	а
4	е
5	м
6	а
7	в
8	а
9	б
10	д
11	п
12	н
13	е
14	г
15	а
16	а
17	о
18	в
19	а
20	б

6 Инновационный менеджмент

6.1 Сущность и понятие инновационного менеджмента

6.2 Цель и задачи инновационного менеджмента

6.3 Понятие инновации и инновационного процесса

6.4 Инновационная модель предпринимательства. Виды инновационного предпринимательства

6.5 Влияние нововведений на изменение организационной структуры

6.6 Классификация инноваций

6.7 Государственная поддержка инновационной деятельности

6.1 Сущность и понятие инновационного менеджмента

Инновационный менеджмент (ИМ) – разновидность функций менеджмента, объектами управления выступают инновационные проекты, процессы и экономические отношения между участниками рынка инноваций.

Инновационные процессы – специфический, масштабный, сложный и разнообразный по содержанию объект управления, требующий использования специфических форм и методов управленческого воздействия для своего развития.

Инновационный менеджмент – самостоятельная область экономической науки и профессиональной деятельности.

В литературе выделяют три аспекта ИМ:

1) наука и искусство управления инновациями,
2) вид деятельности и процесс принятия управленческого решения в инновационной сфере,

3) аппарат управления инновациями;

1) Инновационный менеджмент основан на принципах менеджмента.

2) ИМ – совокупность процедур, состоящих из отдельных направлений деятельности, каждая из которых разбита на этапы в определенной последовательности. Состав функций и задач управления регламентируется в зависимости от уровня управления и условий функционирования.

Как вид деятельности ИМ предполагает распределение задач и закрепление процедур за конкретными исполнителями.

3) ИМ предполагает структурное управление инновационной сферы.

6.2 Цель и задачи инновационного менеджмента

Целью инновационного менеджмента является определение основных направлений научно – технической и производственной деятельности фирмы в следующих областях:

1) разработка и внедрение новой технологии;

2) модернизация и совершенствование старой техники;

3) дальнейшее развитие и совершенствование традиционных видов продукции;

- 4) снятие с производства устаревшей продукции;
- 5) разработка способов утилизации производств и замена их экологически чистыми технологиями.

Конечной целью инновационного менеджмента является обеспечение долговременного функционирования инновационных предприятий на основе эффективной организации инновационных процессов и обеспечения высокой конкурентоспособности инновационной продукции.

В рыночных условиях для всех предприятий вопросы конкуренции, выживаемости становятся жизненно важными, инновационная деятельность и ее результаты являются важным условием успеха и эффективности. Следовательно, участники рыночных отношений, особенно те, кто занимается производством, для обеспечения своей нынешней и перспективной конкурентоспособности обязаны своевременно и целенаправленно формировать и осуществить научно – техническую политику (НТП).

НТП – это стратегия поведения субъекта хозяйствования по отношению к процессу инноваций, включающая следующие задачи:

- 1) разработку планов и программ инновационной деятельности,
- 2) контроль за ходом разработки новой продукции и ее внедрением,
- 3) изучение проектов создания новых продуктов,
- 4) проведение единой инновационной политики: координация деятельности в этой области в производственных подразделениях,
- 5) обеспечение финансами и материальными ресурсами программ нововведений,
- 6) обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом,
- 7) создание временных целевых групп комплексного решения инновационных проблем.

6.3 Понятие инновации и инновационного процесса

Нововведение в буквальном переводе с английского означает введение новаций или введение новшеств. Под **новшеством** понимается новый порядок, новый обычай, новый метод, новое явление.

С момента принятия к распространению новшество переходит в новое качество – в нововведение, инновацию. Под **инновацией** подразумевается объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличающегося от аналога.

Понятие инновация применяется ко всем новшествам, как в производственной, так и в организационной, финансовой, научно – исследовательской, учебной сферах, к любым усовершенствованиям, обеспечивающим экономию затрат или только создающих условие для такой экономии [25].

Процесс введения новшества на рынок называется процессом **коммерциализации новшества**. В практике отождествляют понятия: новшество, новация, нововведение, инновация. Но при переходе из одного качества в другое требуются затраты ресурсов (энергии, времени, денег, труда).

Инновационная деятельность – деятельность, направленная на практическое использование научного, научно- технического результата и интеллектуального потенциала с целью получения нового и улучшения производимого продукта, способа его производства и удовлетворения потребностей общества в конкурентоспособных товарах и услугах, совершенствования специального обслуживания.

Инновационный процесс – более широкое понятие по сравнению с инновационной деятельностью и может быть рассмотрен:

- 1) как процесс финансирования и инвестирования разработки и распространения нового вида продукта или услуги,
- 2) как последовательное осуществление научно – исследовательской, научно–технической, инновационной, производственной деятельности,
- 3) как временные этапы жизненного цикла нововведения от возникновения идеи до ее разработки и распространения.

Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования принято называть жизненным циклом инновации. С учетом последовательности проведения работ жизненного цикла инвестиций рассматривается как инновационный процесс.

Основные этапы жизненного цикла инвестиций:

- 1) систематизация поступающих идей;
- 2) отбор выявленных идей и выработка идей нового продукта;
- 3) анализ экономической эффективности нового продукта;
- 4) создание нового продукта;
- 5) тестирование на рынке;
- 6) внедрение нового изделия в производство.

В отношении этапов жизненного цикла продукта нет единства мнений.

Так, в СНГ в соответствии КС У КП – рассматривается 4 стадии жизненного цикла продукта:

- 1) исследование и разработка;
- 2) изготовление;
- 3) обращение и реализация;
- 4) эксплуатация и потребление.

В соответствии с международной практикой (ИСО 9004) ЖЦ продукта разделен на более подробные стадии:

- 1) маркетинг, поиск и изучение рынка;
- 2) проектирование и разработка технологических требований;
- 3) разработка продукции;
- 4) материально – техническое снабжение;
- 5) подготовка и разработка производственных процессов;
- 6) производство;
- 7) контроль, проведение испытаний и обследований;
- 8) упаковка хранение;
- 9) реализация и распределение продукции;

- 10) монтаж и эксплуатация;
- 11) техническая помощь и обслуживание;
- 12) утилизация продукции после использования.

6.4 Инновационная модель предпринимательства. Виды инновационного предпринимательства

Инновационная деятельность связана с управлением изменениями, вызванными переходом к рынку. Инновационное предпринимательство – процесс создания и использования технико-технологических нововведений. Существует две модели предпринимательства:

1) классическая модель, когда экономический субъект стремится организовать работу с максимальной отдачей ресурсов. Здесь формируется концепция управления спадом, воплощение которой требует времени для проведения мероприятий за счет внешних для предприятия факторов. Приводятся в действие и внутренние резервы повышения рентабельности, модернизации производства, совершенствования управления, обновления ассортимента. Но, при видимой целесообразности этих мероприятий, результаты скромны. Это стратегия выживания.

2) инновационная модель предполагает поиск новых путей развития, что позволяет говорить о концепции управления ростом или инновациями, включающими формирование направлений экономического прорыва, разработку механизмов управления риском и отношениями с потребителями, создание сети управления технологиями.

Потребность в нововведениях возникает, когда конкуренты опережают предприятие в эффективности использования ресурсов. Именно новые качества роста, которое называется развитием, является следствием инновационного характера.

Именно новые качества продукции, повышение уровня качества выполняемых работ, усиление позиций на рынке и стабилизация деятельности фирмы, ее рост – называется развитием и является следствием инновационного характера деятельности.

Виды инновационного предпринимательства:

1) инновация продукции (обеспечивает выживание предприятия, увеличение объема производства, улучшение имиджа, появление новых рабочих мест),

2) инновация технологии (направлена на повышение производительности, экономию сырья, повышение объема продаж, эффективное использование внутрифирменной информации),

3) социальная инновация (общий процесс планомерного развития гуманитарной сферы предприятия).

6.5 Влияние нововведений на изменение организационной структуры

Управление нововведениями представляет собой сочетание различных функций (маркетинг, планирование, организация, контроль), каждая из которых направлена на решение специфических и разнообразных вопросов взаимодействия между отдельными подразделениями фирмы, требующих осуществления большого спектра конкретных мероприятий, возможно, изменения структуры управления.

В таблице 6.1 показана связь между интенсивностью, направлением и масштабами инновационных процессов и общими требованиями, предъявляемыми к организации.

Таблица 6.1 - Влияние нововведений на изменение организационной структуры

Интенсивность и масштабы нововведений	Соответствующие организационные изменения
1) Освоенная продукция Освоенная технология Освоенный рынок	Совершенствование продукции может осуществляться в рамках существующей организации
2) Новая продукция Освоенная технология Освоенный рынок	Разработка продукции может осуществляться в рамках существующей организации или в исследовательском подразделении создается новая проектная группа
3) Освоенная продукция Освоенная технология Новый рынок	Существующая организация практически не изменяется. На службу маркетинга возлагается задача изучения нового рынка; может быть образована новая группа сбыта
4) Новая продукция Освоенная технология Новый рынок	Может быть образована новая группа новой продукции, укомплектованная персоналом из исследовательского подразделения и службы маркетинга
5) Новая продукция Новая технология Освоенный рынок	Может быть образована новая группа новой продукции, укомплектованная персоналом из исследовательского подразделения и производства. В своей работе группа использует помощь служб маркетинга и сбыта
6) Новая продукция Новая технология Новый рынок	Новое направление деятельности компании требует совершенно новой организационной форме венчурного или нового подразделения, дополняющего существующую организационную структуру

Требования к организационной структуре.

- 1) Поддерживать постоянное появление, генерацию новых идей;
- 2) Способствовать проникновению нововведений в действующие организационные правила и процедуры;
- 3) Внедрять новые идеи и превращать их в часть ежедневной оперативной работы.

6.6 Классификация инноваций

Комплексный характер инноваций, их многосторонность и разнообразие областей и способов использования требуют их классификации.

Таблица 6.1 – Классификатор инноваций

Классификационный признак	Классификационные группировки инноваций
1) По содержанию (области применения инноваций)	Управленческие, организационные, социальные, промышленные и т. д.
2) Этапы НТП, результатом которых стали инновации	Научные, технические, конструкторские, производственные, информационные
3) Степень интенсивности инноваций	«Бум», равномерная, слабая, массовая
4) Темпы осуществления инноваций	Быстрые, замедленные, затухающие, нарастающие, равномерные, скачкообразные
5) Масштабы инноваций	Трансконтинентальные, транснациональные, региональные
6) Результативность	Высокая, низкая, стабильная
7) Эффективность	Экономическая, социальная, экологическая, интегральная
8) Степень новизны	Базисные инновации, касающиеся усовершенствования продуктов;
	Продуктовые; Процессные

Инновации различаются по этапам НТП:

1) технические – появляются обычно в производстве продуктов с новыми или улучшенными свойствами;

2) технологические – возникают при применении улучшенных, более совершенных способов изготовления продукции;

3) организационно-управленческие – связаны с процессами оптимальной организации производства, транспорта, снабжения и сбыта;

4) информационные – решают задачи организации рациональных потоков в сфере научно-технической и инновационной деятельности;

5) социальные – направлены на улучшение условий труда, решение проблем здравоохранения, образования, культуры.

6.7 Государственная поддержка инновационной деятельности

В настоящее время в РФ формируются специальные бюджетные и частично бюджетные фонды:

- 1) фонд содействия малых форм предприятий в научно-технической сфере,
- 2) федеральный фонд производственных инноваций.

В федеральном законе «О науке и научно – технической политике» от 12.07.96 введено понятие «экспериментальных разработок» вместо распространенного понятия «ОКР».

Федеральным законом «О науке и государственной научно – технической политике» от 23.08.96 определена стратегия, принципы и порядок формирования научно – технической политики и государства и субъектов хозяйствования.

Государственная поддержка:

- 1) создание механизмов защиты интеллектуальной собственности. В частности, судебных и арбитражных органов,
- 2) создание центров распространения нововведений, консультационных центров, центров оказания инновационных услуг, проведения экспертизы,
- 3) льготы о оплате государственных услуг – связи, эл. энергии, тепла;
- 4) меры моральной поддержки;
- 5) льготы по налогам
 - на прибыль,
 - освобождение от НДС,
 - на имущество,
 - на землю;
- 6) финансовый лизинг – посредническая операция для выкупа машин, оборудования у производителя с последующей передачей юридическим или физическим лицам.[16].

6.8 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) В чем сущность и значение инновационного менеджмента в развитии организации?
- 2) Какие три аспекта инновационного менеджмента выделяют в литературе?
- 3) В чем состоят цель и задачи инновационного менеджмента?
- 4) Что понимается под модернизацией производства?
- 5) Какие задачи охватывает НТП (научно-техническая политика) организации?
- 6) Что понимается под новшеством, инновацией?
- 7) Какие аспекты охватывает инновационная деятельность организации?
- 8) Охарактеризуйте понятие “инновационный процесс”.
- 9) Из каких основных этапов состоит жизненный цикл инновации?
- 10) Из каких стадий состоит жизненный цикл продукта?
- 11) В чем особенности классической модели предпринимательства?
- 12) В чем особенности инновационной модели предпринимательства?
- 13) Дайте характеристику влияния нововведений на изменение организационной структуры.
- 14) Какие требования к организационной структуре считаются особенно важными?
- 15) По каким признакам классифицируют инновации?
- 16) Какие аспекты охватывает государственная поддержка инновационной деятельности?

17) Обоснуйте необходимость реализации ведущих целей инновационного менеджмента:

- разработка и внедрение новой техники;
- модернизация и совершенствование старой техники;
- дальнейшее развитие и совершенствование традиционных видов продукции;
- снятие с производства устаревшей продукции.

18) Какая конечная цель ставится перед инновационным менеджментом в организации?

19) Обоснуйте последовательность этапов инновационного процесса:

- систематизация поступающих идей;
- отбор идей;
- анализ экономической эффективности нового продукта, разработка программы маркетинга;
- создание нового продукта;
- тестирование на рынке;
- внедрение нового изделия в производство на основе программы маркетинга по продукту.

Тесты

1. Инновационный менеджмент

- а) основан на принципах менеджмента;
- б) совокупность процедур, состоящих из отдельных направлений деятельности, каждая из которых разбита на этапы в определенной последовательности; состав функций и задач управления регламентируется в зависимости от уровня управления и условий функционирования;
- в) предполагает структурное управление инновационной сферы;
- г) только а, б;
- д) только б, в;
- е) только а, в;
- ж) все перечисленное;
- з) нет правильных ответов.

2. Конечной целью инновационного менеджмента является:

- а) обеспечение долговременного функционирования инновационных предприятий на основе эффективной организации инновационных процессов и обеспечения высокой конкурентоспособности инновационной продукции;
- б) своевременное распознавание угроз;
- в) определение преимуществ в конкурентной борьбе;
- г) гибкое распределение ресурсов;
- д) только а, б, в;
- г) только б, в, г;
- д) только а, г;
- з) только а, в;

- и) только в, г;
- к) все перечисленное.

3. Инновационный менеджмент охватывает аспекты:

- а) наука и искусство управления исследованиями;
- б) процесс принятия управленческих решений в инновациях;
- в) аппарат управления инновациями;
- г) только а, б;
- д) только б, в;
- е) только а, в;
- ж) все перечисленное;
- з) нет правильных ответов.

4. НТП – научно-техническая политика – это:

- а) стратегия поведения субъекта хозяйствования по отношению к процессу;
- б) стратегия отсекающего лишнего;
- в) стратегия ликвидации;
- г) стратегия “снятия сливок”;
- д) стратегии эксплорентные;
- е) только б, в, г;
- ж) только а, д;
- з) только б, в;
- и) все перечисленное;
- к) нет правильных ответов.

5. Осуществление инновационного менеджмента в целом предполагает:

- а) разработку планов и программ инновационной деятельности;
- б) наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрение;
- в) рассмотрение проектов создания новых продуктов;
- г) проведение единой инновационной политики;
- д) обеспечение финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;
- е) обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом;
- ж) создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных программ;
- з) только а, б, в;
- и) только б, в, г;
- к) только а, г, д;
- л) только д, е, ж;
- м) все перечисленное.

6. Нововведение означает:

- а) введение инноваций;
- б) введение новшеств;
- в) новый порядок;

- г) новый обычай;
- д) только а, б;
- е) только в, г;
- ж) все перечисленное.

7. Инновационный процесс – более широкое понятие по сравнению с инновационной деятельностью и может быть рассмотрен:

- а) как процесс финансирования и инвестирования разработки и распространения нового вида продукта или услуги;
- б) как последовательное осуществление научно-исследовательской, научно-технической, инновационной, производственной деятельности;
- в) как временные этапы жизненного цикла нововведения от возникновения идеи до ее разработки и распространения;
- г) только а, б;
- д) только б, в;
- е) только а, в;
- ж) все перечисленное.

8. Что из перечисленного является задачами инновационного менеджмента?

- а) разработка планов и программ инновационной деятельности;
- б) контроль за ходом разработки новой продукции и ее внедрением;
- в) изучение проектов создания новых продуктов;
- г) проведение единой инновационной политики: координация деятельности в этой области в производственных подразделениях;
- д) обеспечение финансами и материальными ресурсами программ нововведений;
- е) своевременное распознавание угроз;
- ж) определение преимуществ в конкурентной борьбе;
- з) гибкое распределение ресурсов;
- и) обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом;
- к) создание временных целевых групп комплексного решения инновационных проблем;
- л) только а, б, в, г, д, и, к;
- м) только е, ж, з;
- н) все перечисленное.

9. Понятие инновация применяется к новшествам:

- а) в производственной сфере;
- б) в организационной сфере;
- в) в финансовой сфере;
- г) в научно-исследовательской сфере;
- д) в учебной сфере;
- е) к усовершенствованиям, обеспечивающим экономию затрат;
- ж) к усовершенствованиям, создающим условия для экономии затрат;
- з) только а, б, в;
- и) только а, б, в, г, д;

- к) только е, ж;
- л) все перечисленное;
- м) нет правильных ответов.

10. Инновация – это:

- а) усовершенствование, обеспечивающее экономию затрат;
- б) усовершенствование, создающее условия для экономии затрат;
- в) новшество, принятое к распространению;
- г) новый порядок, новый обычай, новый метод, новое явление;
- д) только а, б, в;
- е) только б, в, г;
- ж) все перечисленное.

11. Инновационный лаг – это:

- а) процесс финансирования и инвестирования разработки и распространения нового вида продукта или услуги;
- б) последовательное осуществление научно-исследовательской, научно-технической, инновационной, производственной деятельности;
- в) временной этап жизненного цикла нововведения от возникновения идеи до ее разработки и воплощения его в нововведение (инновацию);
- г) период времени между появлением новшества и воплощения его в нововведение (инновацию).

12. Инновация продукции:

- а) обеспечивает выживание предприятия, увеличение объема производства, улучшение имиджа, появление новых рабочих мест;
- б) направлена на повышение производительности труда, экономии сырья, повышение объема продаж, эффективное использование внутрифирменной информации;
- в) предполагает общий процесс планомерного развития гуманитарной сферы предприятия.

13. Инновация технологии:

- а) обеспечивает выживание предприятия, увеличение объема производства, улучшение имиджа, появление новых рабочих мест;
- б) направлена на повышение производительности труда, экономии сырья, повышение объема продаж, эффективное использование внутрифирменной информации;
- в) предполагает общий процесс планомерного развития гуманитарной сферы предприятия.

14. Социальная инновация:

- а) обеспечивает выживание предприятия, увеличение объема производства, улучшение имиджа, появление новых рабочих мест;

б) направлена на повышение производительности труда, экономии сырья, повышение объема продаж, эффективное использование внутрифирменной информации;

в) предполагает общий процесс планомерного развития гуманитарной сферы предприятия.

15. По виду эффективность от инновации может быть:

- а) экономическая;
- б) социальная;
- в) экологическая;
- г) интегральная;
- д) трансконтинентальная;
- е) региональная;
- ж) только а, б, в, г;
- з) только д, е;
- и) все перечисленное.

№ вопроса	Баллы
1	ж
2	к
3	ж
4	ж
5	м
6	ж
7	ж
8	л
9	л
10	д
11	г
12	а
13	б
14	в
15	ж

7 Управление персоналом организации

- 7.1 Управление персоналом - особая область управления организации**
- 7.2 Планирование человеческих ресурсов**
- 7.3 Набор и отбор персонала**
- 7.4 Продвижение персонала**
- 7.5 Оценка персонала**

7.1 Управление персоналом - особая область управления организации

Люди играют особую роль в развитии организаций. С одной стороны они являются создателями организаций, определяют их цели и выбирают методы достижения этих целей. С другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. В этом качестве - персонала и организации - они нуждаются в управлении. Однако по своим характеристикам люди существенно отличаются от любых других, используемых организациями ресурсов, и следовательно, требуют особых методов управления [32].

Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем:

- 1) Наличие у людей интеллекта.
- 2) Способность к постоянному совершенствованию и развитию.
- 3) Люди приходят в организацию осознанно (для удовлетворения своих потребностей) и остаются в ней в течение длительного времени (т.е. взаимоотношения человека и организации носят осмысленный и долговременный характер).

В самом общем виде управление персоналом состоит в обеспечении необходимых организации навыков и умений (способностей) и желании использовать эти навыки (мотивация) и ее сотрудников. Организация решает эту задачу за счет создания специальных систем подбора, развития, оценки и вознаграждения персонала.

Подразделения по управлению кадрами (носители функции управления персоналом) могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом.

Место и роль службы управления персоналом в организационной структуре фирмы определяется:

- местом и ролью каждого специализированного подразделения службы управления персоналом;
- организационным статусом его непосредственного руководителя (этот статус подтверждается набором полномочий и ответственности, которыми этот руководитель обладает).

Наиболее распространенный вариант предполагает расположение службы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных систем управления.

При этом отдел человеческих ресурсов имеет собственную иерархию должностей, являющуюся составной частью общеорганизационной структуры.

В подчинении этого отдела находятся группы и сектора, выполняющие более узкие функции: (подбор, обучение, развитие, оценки, компенсации).

Сотрудники отдела человеческих ресурсов выступают в качестве экспертных советников линейного руководителя по вопросам управления персоналом.

В идеальной компании нет места отделу человеческих ресурсов - управление персоналом полностью осуществляется руководителями подразделений.

7.2 Планирование человеческих ресурсов

Планирование человеческих ресурсов представляет собой процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. количества сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач организации в количественном, качественном, временном и пространственном отношении (другими словами когда, где, сколько, какого качества и по какой цене).

Основная задача планирования человеческих ресурсов - обеспечение реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора - их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. Этот процесс носит системный плановый характер и в обобщенном виде может быть представлен следующей схемой (рисунок 15.1)

Эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации благодаря:

- оптимизации использования персонала;
- совершенствованию процесса приема на работу;
- организации профессионального обучения;
- созданию основы для развития других программ управления персоналом (разработка долгосрочных программ в области компенсации, профессионального развития);
- сокращение общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной, активной политики на рынке труда.

Планирование потребности в персонале

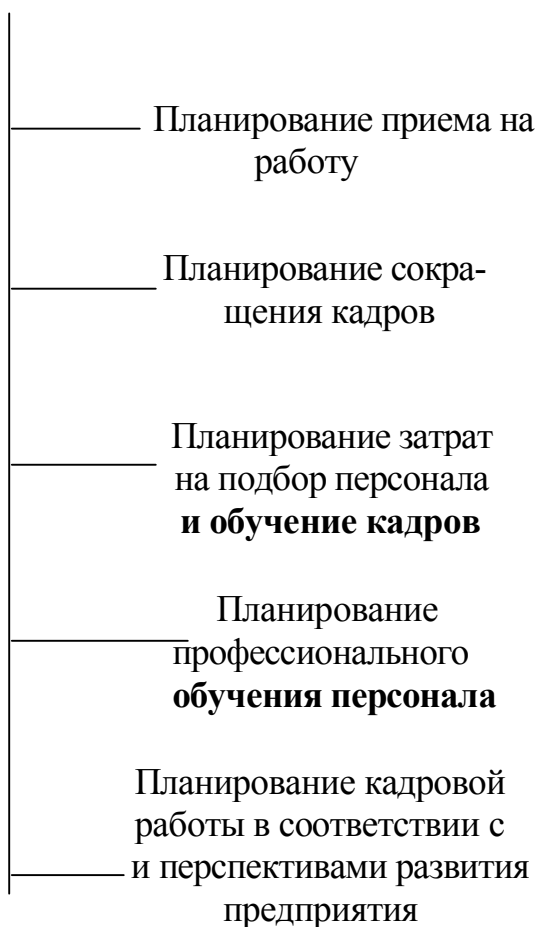


Рисунок 7.1 – Планирование потребности в персонале

7.3 Набор и отбор персонала

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел человеческих ресурсов определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. При наличии таких мест начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий:

- 1) Детализация требований к вакантному месту и к кандидату на него.
- 2) Подбор кандидата.
- 3) Отбор кандидата.
- 4) Прием на работу.

Рассмотрим каждую из стадий более подробно:

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка **должностной инструкции**, т.е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место.

Структура должностной инструкции:

- 1) Общие положения (основные задачи, кем назначается, перемещается, увольняется, квалификационные требования);
- 2) Должностные обязанности;
- 3) Права;
- 4) Ответственность.

Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации создают (в дополнение к должностным инструкциям) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности - квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников)

Квалификационная карта, разрабатываемая на основе должностной инструкции представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать «идеальный сотрудник», занимающий эту должность.

Карта компетенции представляет собой описание компетенций идеального сотрудника, т.е. личных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей (ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления и т.д.).

Основная задача - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, таких как: поиск внутри организации, подбор с помощью сотрудников, самопроявившиеся кандидаты, объявления в средствах массовой информации, государственные агентства занятости, частные агентства по подбору персонала и т.д.

Однако для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами:

- 1) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;
- 2) использовать, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны;

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа - отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей культуры организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат, однако в общем виде может быть представлено следующей схемой:

Первичный отбор → Собеседование с сотрудниками отдела → Справки о кандидате → Собеседование с руководителем → Испытание → Решение о найме.

Последний этап - интеграция новых сотрудников в организацию. Интеграция начинается с процесса ориентации, т.е. получения сотрудником информации об организации, в которой он начинает работать. Ориентация должна содержать в себе два компонента:

- информацию об организации в целом (история организации, ее сегодняшнее состояние, выпускаемая продукция и оказываемые услуги, структура управления, правила внутреннего распорядка, льготы для сотрудников и т.д.);

- информацию о подразделении и рабочем месте нового сотрудника (руководитель подразделения должен представить его коллегам, познакомить с производственными функциями, объяснить распорядок работы, особенности подразделения). Этот элемент интеграции является ключевым, поскольку от того, как новый сотрудник будет принят на рабочем месте, во многом зависит успех его интеграции в компанию.

7.4 Продвижение персонала

В течение своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность должностей называется профессиональной карьерой.

Для одних людей карьера становится результатом реализации детального долгосрочного плана, а для других - это набор случайностей.

Для продвижения по иерархической лестнице необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определенный элемент везения.

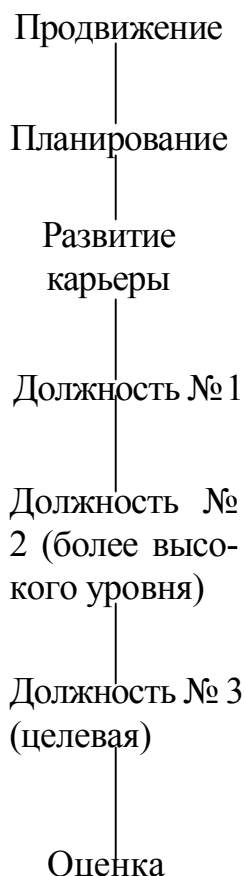


Рисунок 7.2 – Продвижение персонала

Планирование и управление развитием карьеры стало в последнее время одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития сотрудника и путей ведущих к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации (за счет профессионального обучения, стажировок), а с другой - последовательное занятие должностей, опыт работы на которых необходим для работы в целевой должности.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана.

В процессе развития сотрудник получает: - потенциально более высокую степень удовлетворенности от работы;

- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;

- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы.

Одна из наиболее распространенных моделей управления этим процессом стала модель партнерства по планированию и развитию карьеры. Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон: работника, его руководителя и отдела кадров. (Работник - владелец этого процесса. Руководитель - наставник, спонсор. ОК выполняет роль профессионального консультанта. Важным компонентом процесса управления развитием карьеры является оценка деятельности персонала.)

7.5 Оценка персонала

Выполняется только то, что измеряется и оценивается (Американская поговорка). Выделяют традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала.

Традиционные методы - это методы, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды.

Пр: **Аттестация** - представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей.

Самый распространенный метод аттестации - метод **стандартных оценок** (таблица 7.2), где П - превосходно, О - отлично, Х - хорошо, Но - ниже ожидаемого, У - удовлетворительно, Н - неудовлетворительно.

Таблица 7.1 – Метод стандартных оценок

Вес	Факторы (и их характеристики)	Оценка П, О, Х, НО, У, Н	Комментарии (краткая характеристика)
30%	Качество работ		
10%	Планирование		
25%	Организация		
15%	Руководство		
10%	Коммуникация		
10%	Отношение к работе		

Сравнительный метод. При данном методе руководитель сравнивает работу одного сотрудника с результатами других. Руководитель «выстраивает» своих сотрудников в условную цепочку - от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период, а затем классифицирует по группам мобильности.

Только будучи правильно организованным, процесс потребления рабочей силы обеспечивает полное использование трудового потенциала работника, его возможностей, заложенных в образовании, специальной подготовке, в его личных качествах.

Предприятие должно приспособливаться к изменениям рыночной конъюнктуры, проявлять в отношении найма и использования нанятой рабочей силы большую гибкость. В этих условиях большое значение начинает приобретать управление персоналом (нанятой рабочей силой) как составная часть системы управления предприятием (фирмой). Происходят существенные изменения в кадровой политике и стратегии ее реализации.

Прежде всего, это касается выбора источника удовлетворения потребности в рабочей силе, более эффективного регулирования спроса и предложения рабочей силы внутри предприятия с целью их лучшего согласования, привлечения работников со стороны, в наибольшей степени отвечающих требованиям производства, за счет не только более высокой оплаты, но и укрепления имиджа предприятия, обеспечения более рационального использования экономических и социальных факторов повышения эффективности производства.

Прибыль является одним из показателей, позволяющих оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации или подразделении есть лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако, чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через:

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им

скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

- планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить пробелы в компетенциях каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению;

- планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет тщательно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру;

- принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении. При увольнении наличие задокументированных данных о систематическом неудовлетворительном выполнении увольняемым сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.

Названные выше преимущества не приходят в организацию автоматически в момент внедрения системы оценки. Они реализуются тогда, когда выполняется ряд дополнительных условий. Во-первых, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как таковые. Для придания объективности системе оценки ее критерии должны быть открытыми и понятными сотрудникам. Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков. Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки, также являются условием ее эффективного функционирования.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности, очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует множество систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

Традиционная аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемой его непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и, по существу, является непрерывным процессом. Это показано на рисунке Б.1.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование - встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов его работы за истекшим период,

дается оценка этой работы как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих работников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80% от подготовки проводящего его руководителя и на 20% от аттестуемого сотрудника.

Руководитель должен заблаговременно определить дату собеседования и сообщить ее сотруднику, предоставив ему возможность тщательно подготовиться к аттестации. Также важно выделить достаточное для проведения собеседования время (не менее часа), выбрать подходящее помещение, которое бы исключало присутствие третьих лиц, телефонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы. Практика показывает, что нужно всячески избегать переноса даты аттестации, поскольку это негативно сказывается на состоянии аттестуемого сотрудника, заставляет его излишне нервничать, мешает концентрации на оценке собственной работы.

С самого начала собеседования руководитель должен установить контакт с сотрудником, обеспечивающий рабочую атмосферу доброжелательного диалога. Этого можно достичь за счет тона приветствия, вопросов на нейтральную тему, демонстрации внимания к ответам сотрудника, улыбки, непринужденной позы. Руководитель должен объяснить, что целью собеседования является улучшение результатов его работы, а не наказание за промахи. Доброжелательный тон следует сохранять на протяжении всего собеседования, постоянно демонстрируя сотруднику заинтересованность в его развитии и готовность оказать помощь.

Собственно аттестацию рекомендуется начать с обсуждения достижений сотрудника, сосредоточиться на положительных результатах. При обсуждении недостатков руководитель должен быть предельно конкретным, использовать реальные факты, избегать характеристики личных качеств сотрудника, сконцентрироваться на должностных обязанностях. Очень важно избегать критики ради критики и определить конкретные мероприятия по улучшению работы аттестуемого. Вынося общую оценку, руководитель должен тщательно обосновать ее, предоставить сотруднику возможность высказать собственное мнение, однако не допустить превращения аттестации в словесную перепалку. Закончить аттестацию следует на положительной ноте, еще раз подчеркнув свое уважение к сотруднику и искреннюю заинтересованность в его развитии.

В течение всего собеседования руководитель должен внимательно следить за состоянием аттестуемого и при необходимости вносить коррективы в собственные действия. Особое внимание следует обратить на аттестацию молодых сотрудников, поскольку негативный опыт первого аттестационного собеседования сохраняется в памяти на многие годы.

Соблюдая перечисленные выше правила, руководитель сможет превратить собеседование в позитивный, ориентированный на самосовершенствование диалог с сотрудником. Подчеркивая положительные моменты в работе подчиненного и обсуждая перспективы его развития, руководитель мотивирует сотрудника на более производительную работу. Предлагая помощь и

разрабатывая вместе с сотрудником план действий, руководитель предоставляет в его распоряжение средства, необходимые для самосовершенствования. Приводя конкретные примеры как достижений, так и упущении подчиненного, руководитель демонстрирует свое участие в развитии сотрудника и постоянное внимание к тому, чем тот занимается. Ключевым фактором успешной аттестации является умение руководителя сохранять контроль за собеседованием в течение всего времени - от его начала до конца.

Для того, чтобы успешно провести аттестационное собеседование, руководитель должен тщательно подготовиться к нему. Главными элементами подготовки являются:

- проведение взвешенной основанной на фактах оценки работы сотрудника с учетом должностной инструкции и индивидуального плана на истекший период;
- осмысление плана развития сотрудника на следующий период;
- продумывание детального плана проведения собеседования. Естественно, что подготовиться к собеседованию в одночасье невозможно, для этого требуется внимание руководителя к работе своих сотрудников в течение всего аттестационного периода. Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника состоит в оценке собственной работы за истекший период (с использованием методов, предусмотренных аттестационной процедурой), составлении плана работы на следующий период, а также списка вопросов, которые он хотел бы задать своему руководителю.

Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана - выработка "рецепта" для повышения эффективности работы сотрудника. Существует несколько форм таких планов, хотя наиболее распространенными (и взаимодополняющими) в настоящее время являются индивидуальный план развития и личные цели.

Индивидуальный план развития, представляет собой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Часто индивидуальный план содержит пункт о долгосрочном профессиональном развитии сотрудника, т.е. развитии его карьеры.

Личные цели (индивидуальный план) - это ограниченный набор ключевых для сотрудника задач на аттестационный период. Установление личных целей является элементом системы управления посредством установки целей (МВО в английском сокращении). Включаемые в личный план цели должны быть конкретными, поддающимися измерению, напряженными и связанными с задачами, стоящими перед организацией в целом и подразделением, в котором работает сотрудник. Для того, чтобы достичь этого, цели, намеченные работником, обсуждаются им с руководителем. Результатом такого обсуждения является согласованный личный план сотрудника, которым он руководствуется в течение аттестационного периода.

Для проведения аттестации многие организации используют сегодня и индивидуальные планы развития, и личные цели. Первое дает возможность спланировать и оценить профессиональное развитие и рост работника, второе

устанавливает конкретные профессиональные задачи и предоставляет инструмент оценки их выполнения.

Вне зависимости от того, какой метод планирования использует компания, результатом этого этапа должен стать согласованный с руководителем план действий сотрудника на следующий аттестационный период, включающий в себя сроки и методы оценки его выполнения.

Текущий контроль. В течение всего аттестационного периода руководитель осуществляет контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением индивидуального плана. Для этих целей руководитель может использовать специальную форму регистрации достижений, позволяющую более объективно аттестовать сотрудника в конце периода и лучше подготовиться к аттестационному собеседованию.

Сотрудник также оценивает свою деятельность в течение всего периода и может использовать ту же форму регистрации достижений, что и руководитель. Такая оценка необходима для внесения корректив в работу в течение аттестационного периода, разработки плана на следующий период, подготовки к аттестационному собеседованию.

Обсуждение работы сотрудника в течение аттестационного периода. В течение аттестационного периода руководитель должен неформально оценивать работу своих подчиненных, выполнение ими индивидуальных планов и должностных инструкций, если это требуется, вносить корректировки в их поведение на рабочем месте, оказывать помощь. Руководитель должен находиться в постоянном контакте со своими работниками, поддерживать с ними оперативную обратную связь, что способствует повышению эффективности их работы и значительно облегчает процесс аттестации, позволяя избежать неприятных сюрпризов и недоразумений.

Аттестация сотрудника. Кульминацией аттестационного процесса является оценка выполнения работником своих должностных обязанностей в течение аттестационного периода. Существует множество способов оценки, используемых современными организациями, некоторые из которых рассматриваются ниже.

Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале, проиллюстрированную на рисунке ГЛ.

Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек - руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Хотя он должен принимать во внимание только профессиональные качества сотрудника, на оценке могут отразиться (и практически всегда отражаются) личные взаимоотношения с подчиненным. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает

особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший период. Заполненная форма представляется на утверждение руководителю, который может внести в нее свои коррективы. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области. Также усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком.

Чтобы преодолеть второй недостаток метода стандартных оценок многие организации используют не одну, а несколько стандартных форм, создаваемых с учетом особенностей различных профессиональных групп.

Другой подход к аттестации - сравнительные методы. При их использовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель "выстраивает" своих сотрудников в условную цепочку - от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При распределении все сотрудники классифицируются по группам - например, 10% лучших, 10% худших и т.д.

Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять, легко понимать, а их результаты могут быть с успехом использованы для принятия решений в области компенсации. Однако эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т. д. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может покалечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю. Поэтому применение методов сравнительных оценок относительно ограничено.

Одним из наиболее популярных сегодня методов оценки сотрудника, часто применяемых в дополнение к традиционной аттестации, является метод Управления посредством установки.

Управления посредством установки целей начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых цепей сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев). Таких цепей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

- конкретными, т.е. предметными и специфическими;
- измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке;
- достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50%);

- значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;

- ориентированными во времени, т.е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели, как правило, в процентах и всего личного плана сотрудника (набора цепей). Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения.

В дополнение к простоте, четкости и экономичности, метод управления путем постановки целей обладает еще несколькими достоинствами. Участие сотрудника в определении ключевых цепей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а также усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника. Основным недостатком данного метода заключается в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы.

Рассмотренные выше методы аттестации (при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель) являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В то же время этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Традиционные методы:

- сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку;

- основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель находится в положении "царя и бога" по отношению к подчиненному - он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года.

Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого - коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков;

- ориентированы в прошлое (на достигнутые результаты) и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов. Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы

организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации. В-третьих, во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков. Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно - 10 - 15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. Тем не менее, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве "стандартных" методов оценки персонала многих компаний. К числу таких методов, безусловно, относится "360° аттестация".

При "360° аттестации" сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные механизмы аттестации могут быть различными (все аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму, аттестация коллегами и подчиненными проводится с помощью компьютера и т.д.), однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно - получение всесторонней оценки сотрудника.

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако, их использование также может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, также может стать источником обид и конфликтов. Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации, оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом - будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов, получивших название Центров оценки потенциала.

7.6 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Какова сущность управления персоналом?
- 2) В чем заключается специфика человеческих ресурсов?
- 3) Какова роль службы управления персоналом в организации?
- 4) В чем состоит основная задача планирования человеческих ресурсов?
- 5) Обоснуйте необходимость сочетания путей подбора кандидатов:
 - внутри организации;
 - привлечением со стороны;
 - с помощью сотрудников;
 - через средства массовой информации;
 - через государственные агентства занятости;
 - через частные агентства по подбору персонала и т.д.?
- 6) В чем смысл проведения следующих операций по отбору будущих сотрудников организации:
 - первичный отбор; собеседование с сотрудниками отдела;
 - справки о кандидате: собеседование с руководителем;
 - испытание;
 - решение о найме.
- 7) С какой целью проводится аттестация сотрудников в организации?
- 8) В чем сущность сравнительного метода оценки персонала?
- 9) В чем особенность и значение нетрадиционного метода аттестации работников на 360°?

Тесты

1. Трудовые ресурсы – это:
 - а) часть населения страны, представленная физическими лицами, обладающими необходимыми физическими и умственными способностями, профессиональной подготовкой и квалификацией для работы в общественном производстве;
 - б) индивидуальная способность к труду в ходе целенаправленной трудовой деятельности;
 - в) сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком запас физического здоровья, знаний, навыков, умений, мотиваций, который используется в той или иной сфере приложения труда и приносит доход как собственнику рабочей силы, так и работодателю.
2. Человеческий капитал – это:
 - а) часть населения страны, представленная физическими лицами, обладающими необходимыми физическими и умственными способностями, профессиональной подготовкой и квалификацией для работы в общественном производстве;

б) индивидуальная способность к труду в ходе целенаправленной трудовой деятельности;

в) сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком запас физического здоровья, знаний, навыков, умений, мотиваций, который используется в той или иной сфере приложения труда и приносит доход как собственнику рабочей силы, так и работодателю.

3. Рабочая сила – это:

а) часть населения страны, представленная физическими лицами, обладающими необходимыми физическими и умственными способностями, профессиональной подготовкой и квалификацией для работы в общественном производстве;

б) индивидуальная способность к труду в ходе целенаправленной трудовой деятельности;

в) сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком запас физического здоровья, знаний, навыков, умений, мотиваций, который используется в той или иной сфере приложения труда и приносит доход как собственнику рабочей силы, так и работодателю.

4. Управление персоналом – это:

а) организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования персонала, а также создание благоприятного климата в коллективе;

б) обеспечение необходимых навыков, умений, способностей и желания использовать эти навыки (мотивация) и ее сотрудников посредством подбора, развития, оценки, вознаграждения персонала;

в) процесс определения потребностей организации в персонале, то есть количество сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач организации в количественном, качественном, временном и пространственном отношении;

г) только а, б;

д) только а, в;

е) только б, в;

ж) все перечисленное.

5. Планирование человеческих ресурсов – это:

а) организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования персонала, а также создание благоприятного климата в коллективе;

б) обеспечение необходимых навыков, умений, способностей и желания использовать эти навыки (мотивация) и ее сотрудников посредством подбора, развития, оценки, вознаграждения персонала;

в) процесс определения потребностей организации в персонале, то есть количество сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач организации в количественном, качественном, временном и пространственном отношении;

г) только а, б;

д) только а, в;

е) только б, в;

ж) все перечисленное.

6. Планирование потребностей персоналии включает:

- а) планирование приема на работу;
- б) планирование сокращения кадров;
- в) планирование затрат на подбор персонала и обучения кадров;
- г) планирование профессионального обучения персонала;
- д) планирование кадровой работы в соответствии с перспективами развития предприятия;
- е) только а, б, в;
- ж) только в, г, д;
- з) все перечисленное.

7. Должностная инструкция – это:

- а) документ, описывающий основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место и включающий
 - общие положения (основные задачи, кем назначаются, перемещаются, увольняются, квалификационные требования);
 - должностные обязанности;
 - права;
 - ответственность;
- б) набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать “идеальный сотрудник”, занимающий эту должность;
- в) описание компетенций “идеального сотрудника”, то есть личных характеристик человека, его способностей к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей (ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления и т.д.).

8. Квалификационная карта – это:

- а) документ, описывающий основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место и включающий
 - общие положения (основные задачи, кем назначаются, перемещаются, увольняются, квалификационные требования);
 - должностные обязанности;
 - права;
 - ответственность;
- б) набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать “идеальный сотрудник”, занимающий эту должность;
- в) описание компетенций “идеального сотрудника”, то есть личных характеристик человека, его способностей к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей (ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления и т.д.).

9. Карта компетенции – это:

а) документ, описывающий основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место и включающий

- общее положения (основные задачи, кем назначаются, перемещаются, увольняются, квалификационные требования);

- должностные обязанности;

- права;

- ответственность;

б) набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать “идеальный сотрудник”, занимающий эту должность;

в) описание компетенций “идеального сотрудника”, то есть личных характеристик человека, его способностей к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей (ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления и т.д.).

10. Метод оценки персонала, предполагающий совокупную оценку руководителем своими коллегами, своими подчиненными, получил название:

а) метод оценки “360° аттестации”;

б) психологического метода оценки;

в) сравнительного метода оценки;

г) метода стандартных оценок.

11. Метод оценки персонала, предполагающий, во-первых, “выстраивание” руководителем своих сотрудников в условную цепочку (ранжир) по результатам работы за аттестационный период и, во-вторых, квалификацию по группам мобильности – получил название:

а) метод оценки “360° аттестации”;

б) психологического метода оценки;

в) сравнительного метода оценки;

г) метода стандартных оценок.

12. Метод оценки персонала посредством специальных тестов, собеседований, упражнений получил название:

а) метод оценки “360° аттестации”;

б) психологического метода оценки;

в) сравнительного метода оценки;

г) метода стандартных оценок.

№ вопроса	Баллы
1	а
2	в
3	б
4	г
5	в
6	з

7	a
8	б
9	B
10	a
11	B
12	б

8 Экономическая мотивация к труду персонала организации

8.1 Основные категории персонала организации

8.2 Экономическая мотивация персонала к труду

8.3 Морально-психологическая мотивация персонала к труду

8.4 Карьерная политика

8.1 Основные категории персонала организации

Персонал организации – это совокупность всех сотрудников организации.

Персонал организации выполняет различные производственно-хозяйственные функции связанные с деловой активностью организации.

Он характеризуется численностью, которая в свою очередь определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Кадровый потенциал характеризуется:

Списочной численностью – те сотрудники, которые официально работают в данной организации в данный момент.

К списочной численности относятся все категории работников: постоянные, сезонные, временные.

Движение персонала отражается в его балансе, включая сведения об изменении численности и структуры кадров.

Численность принятых или выбывших работников за соответствующий период времени называется *оборотом персонала*.

Под профессией можно понимать комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности.

Состав персонала организации неоднороден.

Различается: пол, возраст, образование, квалификация, занимаемая должность.

Выделяемые на их основе группы работников образуют **структуру персонала организации или ее социальную структуру**, которая может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура персонала отражает его распределение и движение в разрезе категорий и групп должностей.

Аналитическая структура персонала определяется на основании специальных расчетов и исследований.

В пределах профессий выделяют специальности.

Степень профессиональной подготовки необходимая для выполнения трудовых функций называется квалификацией.

Различается *квалификация работы и квалификация работника*:

1-ая – совокупность требований к той работе, к которой он приставлен ее выполнять;

2-ая – совокупность приобретенных человеком профессиональных качеств.

Сотрудник - это физическое лицо, состоящее с организацией в трудовых и иных правоотношениях, связанных с использованием этим лицом своего трудового ресурса в интересах данной организации.

Служебно-профессиональный статус сотрудника организации – это комплексная характеристика сотрудника, включает в себя следующие формальные параметры: образование, квалификация, наличие специальных лицензионных документов, занимаемая должность.

Служебно-психологический статус сотрудника – это комплексная неформальная характеристика восприятия отдельного сотрудника, как личности другими людьми.

Совокупность прав и обязанностей и ответственности работников, определяющие их трудовые функции и границы компетенции, называется *должностью*.

Должностное лицо организации – это сотрудник организации, компетентный принимать управленческие решения, относительно деловой активности данной организации.

Любая должность имеет наименование, которое отражает содержание и характер работы, выполняемой лицом занимающим эту должность.

Административный персонал организации – это совокупность сотрудников являющихся должностными лицами организации.

Исполнительский персонал организации – совокупность сотрудников не являющихся должностными лицами организации.

Основной персонал организации – это совокупность сотрудников, служебно-трудовая деятельность которых непосредственно связана с осуществлением организацией–работодателем профильных операций по производству продукции, работ, услуг.

Вспомогательный персонал организации – совокупность сотрудников служебно-трудовая деятельность, которых не связана с осуществлением организационной деятельности.

Принято различать **основных и вспомогательных рабочих**:

1-ые – заняты в технологических процессах изменяющих структуру, форму предметов труда, в результате чего создается материальный продукт или услуга.

Связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях

Рабочие различаются между собой по степени квалификации, отраженной в тарифном разделе.

8.2 Экономическая мотивация персонала к труду

Экономическая мотивация персонала к труду – это процесс побуждения к созданию полезности в интересах организации работодателя, осуществляемый в форме влияния на имущественные и косвенно на не имущественные блага этих сотрудников.

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние.

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью является предпринимательский доход и различные выплаты и льготы.

Заработная плата бывает: основная и дополнительная.

В состав дополнительной заработной платы входят различного рода доплаты, носящие в основном компенсационный характер за профессионализм, квалификацию.

Часто заработная плата может быть *неявной*, т.е. существовать в виде различных льгот на практике значительно увеличивающих доходы субъекта.

Уровень основной и дополнительной заработной платы дает формальную оценку вклада работника в конечный результат.

Большое значение имеет вознаграждение по итогам работы.

Основанием для премирования служат:

- экономия ресурсов;
- увеличение прибыли;
- различного рода научные достижения;
- успешное проведение мероприятий по предотвращению тех или иных проблем;
- исключительные заслуги перед организацией.

Эффективность премирования предопределяется правильным выбором системы показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад, конечные результаты.

Помимо традиционных форм и инструментариев экономической мотивации персонала к труду: заработная плата, социальные гарантии, выплаты и т.д. особо можно выделить организацию сотрудников бесплатных билетов на культурные мероприятия, выдачу талонов на бесплатное питание и т.д.

Кроме заработной платы и премии применяется еще один вид вознаграждения: участие в прибыли.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желанный уровень увеличения дохода при условии добросовестного отношения в работе и выполнению своих обязанностей.

8.3 Морально-психологическая мотивация персонала к труду

К *неэкономическим способам мотивации* принадлежит: организационные и моральные.

Организационные включают в себя: мотивацию целями, привлеченными к участию в делах организации, обогащение труда.

Мотивация участием в делах организации предполагает, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера, они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирование по специальным вопросам; им делегируются права и ответственность.

Мотивация обогащением труда заключается в предоставлении людям большой содержательной, важной, социально-значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающий возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Морально-психологическая мотивация персонала к труду – это процесс побуждения сотрудников к созданию полезности в интересах организации работодателя, осуществляющий в форме влияния на не имущественные блага этих сотрудников.

Она может быть:

- личная;
- публичная.

Личная – состоит в то, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшего руководства.

Публичное – в широком распределении информации о достижениях работников: в газетах, грамоты.

В целях **морально - психологической мотивации персонала** к труду могут применяться:

- официальные, моральные поощрения;
- неофициальные поощрения;
- снятие с сотрудников ранее наложенных дисциплинарных взысканий;
- акции неформального общения.

Продвижение в должности – один из стимулов.

8.4 Карьерная политика

Карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Иначе говоря, карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка

индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

- вертикальное - именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

- горизонтальное - имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

- центростремительное - данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение "карьерных тупиков", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

На разных этапах карьеры человек может удовлетворять различные потребности (таблица 8.1):

Таблица 8.1 – Этапы карьеры менеджера и потребности

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	до 25	Учеба, испытания на разных сроках	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	до 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	до 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда
Завершения	после 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	после 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

8.5 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Что следует понимать под персоналом организации?
- 2) Чем характеризуется кадровый потенциал организации?
- 3) Что понимают под профессией?
- 4) В чем различие “квалификации работы” и “квалификации работника”?
- 5) В чем особенности административного, исполнительского, основного вспомогательного персонала организации?
- 6) В чем состоит экономическая мотивация персонала к труду?
- 7) За какие заслуги работников премируют?

- 8) Обоснуйте сущность и значение всех составляющих экономической мотивации персонала: зарплаты, премии, участие в прибыли.
- 9) В чем особенности морально-психологической мотивации персонала к труду?
- 10) Что понимается под карьерой (профессиональной, внутриорганизационной)?
- 11) В чем сущность и особенности видов внутриорганизационной карьеры (вертикальной, горизонтальной, центрированной)?
- 12) Перечислите и дайте характеристику этапов карьеры.

Тесты

1. К списочной численности персонала организации относятся работники:
 - а) постоянные;
 - б) сезонные;
 - в) временные;
 - г) только а, б;
 - д) только б, в;
 - е) все перечисленные.

2. Величина оборота персонала складывается за определенный период с учетом:
 - а) только числа принятых на работу;
 - б) выбывших работников за соответствующий период по объективным причинам, то есть призыв на военную службу; сокращение штатов вследствие изменения масштабов деятельности или структуры организации, системы управления ею; выход на пенсию и т.п.;
 - в) выбывших работников за соответствующий период по объективным причинам, то есть уход по собственному желанию; увольнение за нарушения трудовой дисциплины;
 - г) выбывших работников за соответствующий период по любым причинам;
 - д) только а, б;
 - е) только а, в;
 - ж) только а, г.

3. Излишний оборот персонала учитывает увольнение:
 - а) только по объективным причинам – призыв на военную службу, сокращение штатов организации из-за изменения масштабов деятельности или структуры организации; системы управления ею; выход на пенсию и т.д.;
 - б) только по субъективным причинам – уход по собственному желанию; увольнение за нарушение трудовой дисциплины;
 - в) все перечисленное;
 - г) нет правильных ответов.

4. Показатель текучести кадров отражает увольнения:

а) только по объективным причинам – призыв на военную службу, сокращение штатов организации из-за изменения масштабов деятельности или структуры организации; системы управления ею; выход на пенсию и т.д.;

б) только по субъективным причинам – уход по собственному желанию; увольнение за нарушение трудовой дисциплины;

в) по любым причинам.

5. Структура персонала формируется по признакам:

а) полу;

б) возрасту;

в) образованию;

г) статусу работы;

д) профессии;

е) специальности;

ж) квалификации;

з) занимаемой должности;

и) только а, б, в;

к) только г, д, е, ж;

л) всем перечисленным признакам.

6. Административный персонал – это:

а) совокупность сотрудников, являющихся должностными лицами организации;

б) совокупность сотрудников, не являющихся должностными лицами организации;

в) совокупность сотрудников, служебно-трудовая деятельность которых непосредственно связана с осуществлением организации-работодателем профильных бизнес-операций по производству продукции (работ, услуг);

г) совокупность сотрудников, служебно-трудовая деятельность которых не связана с осуществлением организации-работодателем профильных бизнес-операций по производству продукции (работ, услуг);

7. Основные рабочие:

а) заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предметов труда, в результате чего создается материальный продукт или услуга;

б) связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях – ремонтных, инструментальных, транспортных;

в) заняты оказание непроизводственных услуг;

8. Вспомогательные рабочие:

а) заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предметов труда, в результате чего создается материальный продукт или услуга;

- б) связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях – ремонтных, инструментальных, транспортных;
- в) заняты оказание непроизводственных услуг;

9. Основной персонал – это:

- а) совокупность сотрудников, являющихся должностными лицами организации;
- б) совокупность сотрудников, не являющихся должностными лицами организации;
- в) совокупность сотрудников, служебно-трудовая деятельность которых непосредственно связана с осуществлением организации-работодателем профильных бизнес-операций по производству продукции (работ, услуг);
- г) совокупность сотрудников, служебно-трудовая деятельность которых не связана с осуществлением организации-работодателем профильных бизнес-операций по производству продукции (работ, услуг);

10. Вспомогательный персонал – это:

- а) совокупность сотрудников, являющихся должностными лицами организации;
- б) совокупность сотрудников, не являющихся должностными лицами организации;
- в) совокупность сотрудников, служебно-трудовая деятельность которых непосредственно связана с осуществлением организации-работодателем профильных бизнес-операций по производству продукции (работ, услуг);
- г) совокупность сотрудников, служебно-трудовая деятельность которых не связана с осуществлением организации-работодателем профильных бизнес-операций по производству продукции (работ, услуг);

11. Основанием для премирования служат:

- а) экономия ресурсов;
- б) увеличение прибыли;
- в) различного рода научные достижения;
- г) успешное проведение мероприятий по предотвращению тех или иных проблем;
- д) исключительные заслуги перед организацией;
- е) только а, б;
- ж) все перечисленное;
- з) только в, г;
- и) нет правильных ответов.

12. Согласно утверждению Ф. Тейлора, премия будет играть ощутимую роль действенного стимулирующего фактора при условии, если она (премия) будет составлять не менее:

- а) 30% основного заработка;
- б) 40% основного заработка;
- в) 50% основного заработка;
- г) 60% основного заработка;

д) 70% основного заработка.

13. К традиционным формам и инструментам экономической мотивации персонала к труду относят:

- а) заработная плата;
- б) надбавки;
- в) премии;
- г) социальные гарантии;
- д) служебный транспорт;
- е) жилье;
- ж) земельные наделы;
- з) только а, б, в;
- и) только г, д, е, ж;
- к) все перечисленное.

14. Административный персонал организации высшего уровня управления – это:

- а) президенты, председатели правления, генеральные директора;
- б) заместители председателя правлений, президентов, либеральных генеральных директоров;
- в) руководители управления, департаментов и служб;
- г) руководители отдельных отделений, отделов, филиалов, представительств, цехов;
- д) руководители групп, бригад, участков и других первичных структурных единиц;
- е) только г, д;
- ж) только а, б, в;
- з) все перечисленное.

15. Административный персонал организации среднего уровня управления – это:

- а) президенты, председатели правления, генеральные директора;
- б) заместители председателя правлений, президентов, либеральных генеральных директоров;
- в) руководители управления, департаментов и служб;
- г) руководители отдельных отделений, отделов, филиалов, представительств, цехов;
- д) руководители групп, бригад, участков и других первичных структурных единиц;
- е) только г, д;
- ж) только а, б, в;
- з) все перечисленное.

16. Административный персонал организации низшего уровня управления – это:

- а) президенты, председатели правления, генеральные директора;
- б) заместители председателя правлений, президентов, либеральных генеральных директоров;

- в) руководители управления, департаментов и служб;
- г) руководители отдельных отделений, отделов, филиалов, представительств, цехов;
- д) руководители групп, бригад, участков и других первичных структурных единиц;
- е) только г, д;
- ж) только а, б, в;
- з) все перечисленное.

17. К категории специалистов относятся:

- а) лица, имеющие среднее или высшее профессиональное образование – экономисты, юристы, бухгалтеры, инженеры, программисты (умственный, интеллектуальный труд);
- б) лица профессиональной группы – ученые, научные работники, технические специалисты, младший научно-технический персонал, создающий и внедряющий в производство новые знания в форме теоретических и прикладных разработок;
- в) лица, имеющие узкую конкретную профессионально-техническую подготовку – секретари, лаборанты и пр., занимающиеся получением, технологической обработкой, хранением, выдачей информации, необходимой для принятия управленческих решений.

18. К категории инженерно-технических работников и служащих относятся:

- а) лица, имеющие среднее или высшее профессиональное образование – экономисты, юристы, бухгалтеры, инженеры, программисты (умственный, интеллектуальный труд);
- б) лица профессиональной группы – ученые, научные работники, технические специалисты, младший научно-технический персонал, создающий и внедряющий в производство новые знания в форме теоретических и прикладных разработок;
- в) лица, имеющие узкую конкретную профессионально-техническую подготовку – секретари, лаборанты и пр., занимающиеся получением, технологической обработкой, хранением, выдачей информации, необходимой для принятия управленческих решений.

№ вопроса	Баллы
1	е
2	ж
3	б
4	б
5	л
6	а
7	а
8	б
9	в
10	г

11	ж
12	а
13	к
14	ж
15	г
16	д
17	а
18	б

9 Персональный менеджмент

9.1 Моделирование системы персонального менеджмента

9.2 Модель качеств менеджера

9.3 Самомаркетинг

9.4 Контроль процессов и результатов

9.1 Моделирование системы персонального менеджмента

Что же такое персональный менеджмент или, другими словами, самоменеджмент?

Самоменеджмент – это последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время [29].

Самоменеджмент - это саморазвитие индивида-менеджера или личная тектология (организационная наука управления самим собой).

Таким образом, персональный менеджмент — это целенаправленное и последовательное применение испытанных наукой и практикой методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни, умело преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

Основная цель персонального менеджмента состоит в том, чтобы наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни. Речь идет о том, чтобы положение, при котором типичны неупорядоченная работа и обусловленное внешними обстоятельствами выполнение заданий, преобразовать в ситуацию целесообразных и выполнимых задач.

Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде ряда различных функций, которые находятся в определенной взаимозависимости и, как правило, осуществляются в определенной последовательности.

Во внешнем круге этой **модели** определены следующие пять функций:

- 1 - постановка цели. Анализ и формирование личных целей;
- 2 - планирование. Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности;
- 3 - принятие решений. Принятие решений по предстоящим делам;
- 4 - реализация и организация. Составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач;
- 5 - контроль. Самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости - корректировка целей);

Во внутреннем круге расположена шестая, дополняющая функция:

6 - информация и коммуникация. Вокруг этой функции в известной мере «вращаются» остальные функции, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса самоменеджмента. Отдельные функции не следуют строго одна за другой, как это представлено в модели, а многообразно переплетаются.

Таблица 9.1 – Техника самоменеджмента

Функция	Рабочие приемы, методы	Достижимый результат
1	2	3
Постановка целей	Определение целей, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формулирование цели	Мотивация. Устранение слабых сторон. Распознавание преимуществ. Концентрация усилий на узких местах, фиксация сроков и ближайших шагов
Планирование	Годовое планирование. Месячное планирование. Декадное планирование. Планирование дня. Принципы временного менеджмента. Метод «Альпы». Менеджмент с помощью дневника времени	Подготовка к реализации цели. Оптимальное распределение и использование времени. Сокращение сроков использования
Принятие решений	Установка приоритетов. Принцип Парето (соотношение 80:20). АБВ-анализ. Принцип Эйзенхауэра. Делегирование дел (перепоручение)	Приводящая к успеху организация труда. Первоочередное решение жизненно важных проблем. Упорядочение дел по их важности, избавление от «тирании» неотложности, продуктивность трудовых затрат
Реализация и организация	Распорядок дня. График продуктивности. Биоритм, самопроявление, дневной рабочий план	Применение самоменеджмента, концентрация на значительных задачах, использование пика производительности, учет периодических колебаний, становление индивидуального рабочего стиля

1	2	3
Контроль	Контролирование процесса работы (сравнение замысла с результатом), контролирование итогов (контролирование достижения поставленных целей, промежуточных результатов), обзор итогов истекшего дня (самоконтроль)	Обеспечение запланированных результатов, позитивное воздействие на течение жизни

9.2 Модель качеств менеджера «Умение управлять самим собой»

Исходя из данной модели Искусство персонального менеджмента, управления собственной жизнедеятельностью складывается из следующих семи блоков качеств (модель качеств менеджера):

Таблица 9.2 - Модель качеств менеджера «Умение управлять самим собой» [28]

№ позиции	Основные группы качеств (первый уровень)	Содержание критерия	Первичные качества (второй уровень)
1	2	3	4
1	Способность правильно формулировать жизненные цели	Оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов	1. Способность познать самого себя 2. Умение формулировать свои жизненные цели 3. Умение принимать решения 4. Умение планировать карьеру
2	Личная организованность	Способность жить и работать по системе	1. Приверженность ходу 2. Умение ценить и пользоваться время 3. Умение сосредоточиться на главном 4. Умение все делать по порядку 5. Умение не упускать из виду мелочи 6. Умение учитывать и анализировать затраты времени

1	2	3	4
3	Само-дисциплина	Умение управлять своим поведением: «держать себя в руках»	<ol style="list-style-type: none"> 1, Обязательность, способность и умение держать слово 2. Пунктуальность, точность исполнения 3. Собранность, умение не разбрасываться 4. Наличие чувства ответственности 5. Умение отказаться от удовольствий ради главного
4	Знание техники личной работы	Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться	<ol style="list-style-type: none"> 1. Умение организовать рабочее время 2. Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой 3. Умение работать с информацией 4. Умение составлять документы 5. Умение говорить по телефону 6. Умение слушать 7. Умение планировать свои дела 8. Знание методов рационализации личного труда 9. Умение пользоваться записной книжкой 10. Умение менять род занятий 11. Знание технологии коммуникаций 12. Умение найти и получить работу 13. Умение адаптироваться в коллективе 14. Умение взаимодействовать с секретарем 15. Умение делегировать полномочия
5	Способность делать себя здоровым	Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Физические нагрузки 2. Правильное питание 3. Сон 4. Дыхание 5. Водные процедуры 6. Закаливание 7. Борьба с шумом 8. Тренированность нервной системы 9. Умение расслабляться 10. Отказ от вредных привычек 11. Режимы труда и отдыха

1	2	3	4
6	Эмоционально-волевой потенциал	Способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Волевые качества 2. Трудолюбие 3. Упорство в работе 4. Целеустремленность 5. Решительность 6. Напористость 7. Умение заинтересовать, мотивировать себя 8. Оптимизм и жизнерадостность 9. Увлеченность работой 10. Преданность работе и коллективу 11. Семейное благополучие 12. Уверенность в самом себе 13. Психологическая подготовка к работе
7	Самоконтроль своей жизнедеятельности	Способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знание функций самоконтроля 2. Контроль процессов 3. Контроль времени 4. Контроль результатов 5. Самоконтроль дня 6. Умение создавать и контролировать собственный имидж

9.3 Самомаркетинг

Современному человеку при выборе профессии нужно обязательно учитывать пять «т»: талант, трудолюбие, терпение, такт и темперамент.

В.И. Филатов,
директор Московского городского
центра профессиональной ориентации

Самомаркетинг - влияние личных особенностей на выбор карьеры — управление профессиональной карьерой [28].

Шаг 1: поиск, относящейся к делу информации о различных профессиях и специальностях.

Шаг 2: составление реального списка выбора. Следует выбрать карьеру по профессии, имеющей перспективу, в которой вы имеете реальный шанс добиться успеха.

Шаг 3: приобретение необходимой квалификации и прохождение соответствующей подготовки.

Шаг 4: приобретение соответствующего опыта.

Шаг 5: начало вашей карьеры (или новой карьеры).

Здесь понадобится умение представить себя работодателям и клиентам. Термин «маркетинг» стал в последние годы очень популярным, но многие понимают его смысл односторонне, фактически приравнивая маркетинг к деятельности по рекламе и сбыту товаров. На самом деле функции маркетинга намного шире.

Во-первых, нужно правильно определить, в каком товаре нуждается реальный покупатель и где этот покупатель находится.

Во-вторых, даже располагая ходовым и ценным товаром, вы не сможете его продать, если не сумеете организовать его рекламу и сбыт. Нужно прежде всего, предоставить информацию о себе потенциальным работодателям так, чтобы с вами захотели встретиться и познакомиться поближе.

И в-третьих, приобретая товар, покупатель не должен разочароваться в покупке. Если вы не сумеете закрепиться на полученной вами работе и добиться в ней успеха, то ваша карьера не состоится.

У английского слова manager есть несколько значений – управляющий, заведующий, дирижер, хозяин, уполномоченный вести переговоры, импресарио. Условно менеджеров подразделяют на три категории;

- 1) entry level - низший, тренировочный уровень;
- 2) middle manager - средняя позиция;
- 3) senior manager— высшее звено. В самом понятии «менеджер» соответственно заложены третьего этапа карьеры.

Карьера – это субъективно осознаваемые представления человека о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения своей трудовой деятельностью.

«Сделать карьеру» - значит добиться престижного положения в обществе и больших полномочий, более высоко статуса, престижа, власти, большого количества денег. При этом имеется в виду престижность с точки зрения широкого общественного мнения. А под высоким уровнем дохода подразумевается доход, превышающий в 3 раза и более средние показатели (его получают 10 - 15% наиболее состоятельных людей).

9.4 Контроль процессов и результатов

Одной из основных функций в менеджменте и самоменеджменте является контроль. Контроль за результатами служит улучшению, а в идеальном случае - оптимизации трудового процесса [28].

В организационном плане Контроль необходим для выявления на более ранней стадии неблагоприятного развития событий с тем, чтобы руководитель мог скорректировать план, дать новые указания, провести реорганизацию и в итоге преодолеть любую из возможных проблем.

Контроль как функция самоменеджмента, охватывает три задачи:

- 1) Осмысление физического состояния.
- 2) Сравнение запланированного с достигнутым.
- 3) Корректировка по установленным отклонениям.

Время, продолжительность и регулярность контроля в определенной степени зависят от исполняемых задач и доставленной цели. В этой связи следует различать:

- контроль процесса и осуществляемой деятельности;
- контроль результатов (целевой контроль).

Наука и практика сформулировали несколько обязательных принципов контроля:

- 1) Контроль должен быть разумным.
- 2) Контроль должен быть своевременным.
- 3) Контроль должен быть оперативным, упреждающим развитие событий.
- 4) Контроль должен быть постоянным.

График рабочего времени — это самое наглядное свидетельство того, как и на что тратится время. С помощью хорошо налаженной системы учета времени можно буквально по минутам проследить, куда и на что уходит время. Конечно, самое сложное — это строго придерживаться своего графика и контролировать его выполнение.

Полученный в результате этого опыт поможет выявить «поглотитель времени», вредные привычки (длительные телефонные разговоры, ненужную отчетность, лишние или слишком продолжительные совещания, отвлечения от работы, слишком большой объем представительской деятельности, неверные приоритеты, недостаточное делегирование дел) и принять соответствующие контрмеры.

Контроль деятельности и времени может осуществляться следующими основными способами:

1) Запланированное время (целеустановка). Следует сформулировать и записать то, какие из важных задач можно было бы выполнять, если бы ежедневно вы имели на 1 ч больше времени в своем распоряжении.

2) Восприятие фактического течения времени и деятельности. С целью контроля за планируемым и затраченным временем необходимо регулярно в письменном виде фиксировать осуществляемые в течение недели виды деятельности, а также формулировать необходимые мероприятия по их оптимизации (таблица 9.3).

Таблица 9.3 - Фактическое и планируемое время для осуществления дел

Фактическое состояние (перечисление регулярно воспроизводимых в течение дня или недели видов деятельности)	Фактически затраченное время (час, мин)		Планируемое состояние (перечисление возможностей оптимизации в целях экономии времени)	Планируемое время (час, мин)	
	День	Неделя		День	Неделя
1	2	3	4	5	6

3) Разработка планируемого состояния. Проанализировав каждый вид деятельности в графе «Фактическое состояние» с точки зрения возможностей оптимизации трудового процесса в целях экономии времени, можно ответить на следующие вопросы, связанные с функцией контроля:

- Что произойдет, если отказаться от данной деятельности?
- Что произойдет, если эту деятельность полностью или частично делегировать?
- Что произойдет, - если эту деятельность осуществить в течение более короткого промежутка времени?

4) Сравнение «план — факт» (контроль). Как и в результате анализа деятельности и времени, с помощью контроля и анализа текущих “помех” (таблица 9.4) можно найти дополнительные источники экономии времени.

Таблица 9.4 - Анализ дневных «помех»

Факт				План
Время «от-до»	Отдельные виды деятельности, во время которых вам мешают	Вид «помех» (телефон, посетители и др.)	Продолжительность помех	Возможности улучшения использования времени
1	2	3	4	5

9.5 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Что понимают под самоменеджментом?
- 2) Какие цели и задачи призван решать самоменеджмент?
- 3) В чем сущность функций самоменеджмента: постановка цели, планирование, принятие решений, организация, контроль, информация и коммуникация?
- 4) В чем выражается (должен быть выражен) результат функции планирования в самоменеджменте?
- 5) Что предполагает функция “принятие решений” в результате?
- 6) С какой целью в рамках функции “реализация и организация” строится график продуктивности, дневной рабочий план?
- 7) В чем особенности функции контроля в самоменеджменте?
- 8) Охарактеризуйте сущность, особенности и значение модели “Умение управлять самим собой”.
- 9) Что понимают под самомаркетингом? Какие шаги реализации самомаркетинга считают важными?
- 10) Что значит “сделать карьеру”?
- 11) Какие задачи охватывает контроль как функция самоменеджмента?

- 12) Перечислите обязательные принципы контроля.
- 13) Какова роль графика рабочего времени в реализации функции контроля?
- 14) Какими способами осуществляется контроль деятельности и времени?
- 15) Что следует понимать под разработкой планируемого состояния?

Тесты

1. Самоменеджмент – это:

- а) персональный менеджмент;
- б) последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время;
- в) саморазвитие индивида-менеджера;
- г) личная тектология (организационная наука управления самим собой);
- д) только а, б, в;
- е) только б, в, г;
- ж) все перечисленное;
- з) все кроме а.

2. Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы:

- а) наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управляя течением своей жизни (уметь самоопределиться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни;
- б) положение, при котором типичны неупорядоченная работа и обусловленное внешними обстоятельствами выполнение заданий, преобразовать в ситуацию целесообразных и выполняемых задач;
- в) адаптировавшись на опыте самоуправления, манипулировать другими;
- г) только а, б;
- д) только б, в;
- е) только а, в, г;
- ж) все перечисленное.

3. Что из перечисленного НЕ является функцией самоменеджмента?

- а) постановка цели (целей);
- б) планирование;
- в) принятие решений;
- г) реализация и организация действий;
- д) контроль;
- е) информация и коммуникация;
- ж) делегирование.

4. Какая из перечисленных функций самоменеджмента предполагает разработку планов и альтернативных вариантов деятельности?

- а) постановка цели (целей);

- б) планирование;
- в) принятие решений;
- г) реализация и организация действий;
- д) контроль;
- е) информация и коммуникация;
- ж) делегирование.

5. Какая (какие) функция (функции) из перечисленных предполагает (предполагают) составление распорядка дня и организацию личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач?

- а) постановка цели (целей);
- б) планирование;
- в) принятие решений;
- г) реализация и организация действий;
- д) контроль;
- е) информация и коммуникация;
- ж) делегирование.

6. Какая (какие) функция (функции) из перечисленных является (являются) связующими, “серединными”, обеспечивающими взаимосвязь между остальными?

- а) постановка цели (целей);
- б) планирование;
- в) принятие решений;
- г) реализация и организация действий;
- д) контроль;
- е) информация и коммуникация;
- ж) делегирование.

7. Контроль в самоменеджменте складывается из контроля:

- а) процесса работы;
- б) итогов работы;
- в) степени достижения цели;
- г) промежуточных результатов;
- д) только а, б, в;
- е) только б, в, г;
- ж) все перечисленное;
- з) все кроме а.

8. К “поглотителям времени” относят:

- а) длительные телефонные разговоры;
- б) ненужную отчетность;
- в) слишком продолжительные совещания;
- г) слишком большой объем представительской деятельности;
- д) недостаточное делегирование;

- е) излишняя эмоциональность;
- ж) только а, б, в;
- з) только г, д, е;
- и) только б, в, д, е;
- к) все перечисленное;
- л) все кроме е.

№ вопроса	Баллы
1	ж
2	г
3	ж
4	б
5	г
6	е
7	ж
8	к

10 Власть и способы ее реализации

10.1 Понятие власти. Процесс влияния руководителя на подчиненного

10.2 Формы власти

10.1 Понятие власти. Процесс влияния руководителя на подчиненного

Говоря об управлении персоналом, необходимо сознавать, что этот процесс можно осуществлять, только обладая властью, т.е. правом, волей и силой, свободой действий и распоряжений (В.И.Даль). Таким образом, для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять – необходимо иметь основу власти. Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя.

Процесс влияния руководителя на подчиненного показан на рисунке 10.1.

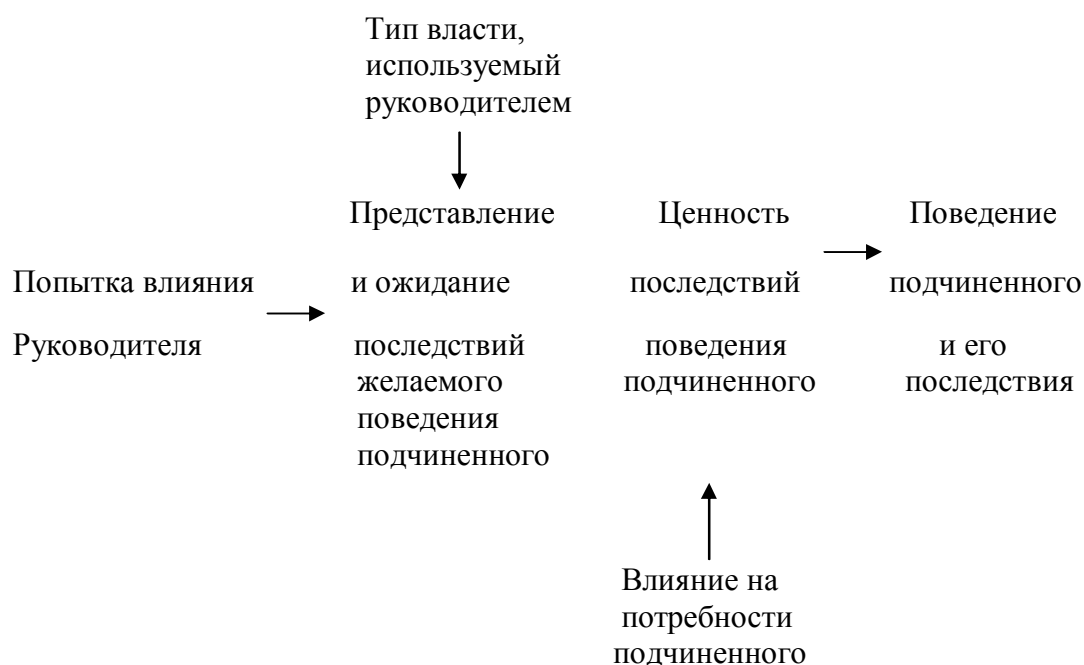


Рисунок 10.1 – Процесс влияния руководителя на подчиненного

Смысл приведенной выше схемы в усвоении схожей или не схожей манеры поведения руководителя и исполнителя, а затем – в сближении их.

10.2 Формы власти

Власть может принимать разнообразные формы. Френч и Рэйвен, исследователи в области власти и руководства, разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеются пять основных форм власти.

1) Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать его таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

2) Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

3) Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

4) Эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть похожим на влияющего.

5) Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг – подчиняться ему. Он исполняет приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью. Законная власть бывает действенна тогда, когда подчиненный повинуетс указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером. Чтобы помешать достижению целей организации.

Каждой из форм власти соответствует свой способ влияния.

Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх. Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Страх является распространенной причиной того, почему люди сознательно или бессознательно разрешают на себя влиять.

Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу.

Исследования показывают, что обращение к страху может стать эффективным способом влияния, если предлагаются конкретные меры. Такое обращение к страху можно встретить в телевизионных коммерческих рекламах, которые показывают, как люди возносятся на небеса и там им говорят, что им следовало бы застраховать свою жизнь, чтобы обеспечить материально своих близких.

Сегодня руководители бывают более восприимчивы к влиянию через страх, чем их подчиненные. При большом спросе на компетентных, опытных руководителей грубые угрозы увольнения обычно не имеют должного эффекта. Вместо желаемого действия, такие угрозы иногда приводят ни к чему иному, как

к дополнительным расходам на выплату комиссионных агентству по найму, и к долгому и мучительному поиску подходящей замены.

Гораздо чаще страх, нагоняемый на руководителя, направлен НЕ на его материальные интересы, а на его самолюбие. Поскольку авторитет руководителей держится на уважении к их личности, они, как правило, болезненно реагируют на всякие унижения. Чтобы избежать чрезмерного воздействия, унижение выдается руководителям в малых дозах: вскользь брошенное замечание, что другой руководитель уже справился со своим заданием; намек, что кандидата в вице-президенты лучше найти на стороне; назначение на не престижную должность, от которой все отказываются; выделение менее удобного кабинета. Это лишь малая доля имеющихся способов вселить в руководителя страх, что он не пользуется должным уважением и ему, возможно, следует работать более напряженно.

Слабые стороны влияния через страх. Страх может быть использован и фактически используется в современных организациях, но не часто, т.к. он со временем может стать довольно дорогостоящим способом влияния. Для того, чтобы использовать такой инструмент как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля.

Даже если представляется возможность создать эффективную систему контроля при умеренных затратах, лучшее, чего можно добиться посредством страха – минимально адекватная производительность труда. Поскольку человеку не дают возможности удовлетворять его более высокие потребности на работе, он может начать искать их удовлетворения в другом месте. Исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции.

В одном исследовании, опирающемся на опрос более 100 руководителей хозяйственных и государственных организаций, выявилось, что такого рода власть применялась лишь тогда, когда несколько руководителей приходили к выводу, что низкая производительность труда вызвана плохой дисциплиной, а не отсутствием способностей.

Организации, где страх используется очень часто, возможно, не смогут прожить долгую жизнь в условиях частного предпринимательства и открытого общества. По словам Ф. Лутанса, «хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты – скованность, страх, месть и отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров».

Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление. Обещание вознаграждения – один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В

контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он способен сделать то, чего желает руководитель.

Поскольку личности и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в иной ситуации. Чтобы **влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное**. Другими словами, исполнителю представляется такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении. Дж. П. Коттер отмечает, что можно также усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения. Он утверждает, что «некоторые люди обладают большой способностью делать личные одолжения, которые отнимают у них мало времени или усилий, но которые другие лица ценят очень высоко».

Недостатки положительного подкрепления – действует при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение. На практике у руководителя масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное их количество. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируются политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены извне, как, например, в трудовом договоре с профсоюзом, где оговаривается, какие вознаграждения могут быть предложены за те или иные виды работ. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение.

Законная власть. Влияние через традиции. Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако этот метод станет действительным только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. Хэмптон, Саммер и Уэбер считают, что «система, основанная на традиции, рухнет, если она также не даст своим лояльным, покорным сторонникам тепло и защищенность».

В течение тысячелетий культурная традиция Запада укрепляла власть начальства. Почти всех нас заставляли подчиняться людям, занимающим определенные должности. Хотя сегодня многие молодые рабочие, кажется,

меньше расположены признавать авторитеты, другие все еще выполняют то, что правильно или неправильно – велит им начальство только потому, что он ведь начальник, не так ли?».

Традиция особенно важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя выполнять приказы. Таким образом, бесперебойное функционирование организации прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет – законную власть руководства. Традиция также продолжает оставаться распространенной и официальной формой влияния руководителя потому, что в противоположность страху она предлагает позитивное вознаграждение – удовлетворение потребности. Когда человек признает влияние, основанное на традиции. Он получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности может удовлетворить социальную потребность и создать фактическую защищенность, что также удовлетворяет соответствующую потребность.

Интересное, тонкое воздействие традиции на некоторых людей заключается в том, что она может исключить или значительно упростить принятие решений. В системе, где традиции очень сильны, вопросы, что такое хорошо и что такое плохо, определены предельно точно. Исполнитель может переложить ответственность за неприятные действия и решения со своих плеч на плечи руководителя этой системы.

Традиция – привлекательный инструмент, как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом – безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности.

Недостатки методики, опирающейся на традицию. Интересно отметить, что часто традиция объясняет одним словом, почему некоторые испытанные концепции теории управления не всегда широко используются на практике. Хорошим примером являются вознаграждения, основанные на заслугах. Хотя почти все разделяют мнение, что заслуги перед фирмой – лучший критерий для назначения большей заработной платы или продвижения по службе, гораздо чаще в качестве критерия используется **трудовой стаж**. Почему? Трудовой стаж легко вычисляется, он является объективной категорией и начисляется всем одинаково. Поскольку трудовой стаж используется как критерий уже давно, многие люди заинтересованы в нем. Этим людям потребовалось много лет до достижения их сегодняшней должности, поэтому переход на другую систему исчисления и вознаграждений – по заслугам – они считают не только не справедливым, но и представляющим серьезную угрозу. В силу этого они используют приобретенную ими власть, чтобы сохранить статус-кво, даже если это и не в интересах организации или общества.

Традиция может действовать и во вред организации. Представьте, что молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какую-то операцию, говорят: «Мы всегда так делали, и до сих пор все было хорошо». Такое отношение может представлять гораздо большую проблему, чем кажется.

Чтобы соответствовать окружению, организация должна внести изменения в свою политику, стратегию и т.д. Те организации, которые настойчиво выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в конечном итоге оказаться перед проблемой вымирания.

Хотя с незапамятных времен традиция была эффективным средством влияния, за последние годы ее эффективность снизилась. Ярким примером уменьшающейся власти служит тот факт, что тысячи американцев отказались идти служить в армию или дезертировали, так как считали вьетнамскую войну несправедливой. Сегодня даже «синие воротнички» протестуют против выполнения заданий, которые считают абсурдными. Один только приказ не служит больше веским аргументом.

Американские исследователи выделяют несколько возможных причин - факторов, почему молодые американцы не так легко поддаются влиянию, как их родители:

- растущий уровень благополучия и защищенности;
- более высокий уровень образования;
- смещение акцента с индивидуализма на социальную принадлежность и все меньший упор на социализированное подчинение в школе, семье и церкви.

Однако более глубокая причина им кажется в том, что молодежь не видит тесной связи между традиционными ценностями и вознаграждением, с одной стороны, и удовлетворением своих собственных потребностей - с другой. Возможно, наши современные институты подорвали основу своей собственной традиционной власти тем, что не смогли последовательно вознаграждать хороших исполнителей и наказывать тех, чье поведение мешает росту производительности. Какова бы ни была причина этого явления, руководителю организации, по-видимому, следует больше полагаться на другие механизмы влияния [8].

Говоря о власти руководителя и эффективности организации, И.К. Шетти отмечает, что, если полагаться на традиционную власть, это обязательно породит проблемы, так как может войти в противоречие с ценностями современного трудящегося человека, связанными с его работой: причастность к организации, участие в некоторых ее мероприятиях. Кроме того, это может привести к недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов, а именно – к снижению производительности труда и неудовлетворенности трудящихся.

Организации с ограниченными структурами, функционирующие в динамичном окружении, имеют слабую связь с традициями. Поскольку им приходится действовать в быстро меняющейся среде – рыночной и технологической, они все меньше полагаются на систему отношений внутри формальной организационной структуры и традиционных полномочий.

Власть примера. Влияние с помощью харизмы. Харизматическая власть – это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с руководителем (лидером) или влечением к нему, а так же потребностям исполнителя в принадлежности и уважении. В противоположность безличному “должностному” влиянию

традиции харизматическое влияние – целиком личное. Некоторые характеристики харизматических личностей:

- 1) Обмен энергией - создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих людей;
- 2) Внушительная внешность – харизматический лидер необязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;
- 3) Независимость характера – в своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других;
- 4) Хорошие риторические способности;
- 5) Восприятие восхищения своей личностью;
- 6) Достойная и уверенная манера держаться.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и, кто является их идеалом, похожим на которого они хотели бы быть. Дж. П. Коттер утверждает: «Как правило, чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше он или она проявляет уважение к этому руководителю».

Власть эксперта. Влияние через разумную веру. Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или решаемой проблемы. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Дж. П. Коттер утверждает, что «веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на него. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель". Примером может служить наше подчинение медику, его компетенции, опыту, знаниям.

Личность может использовать экспертную власть в организации, когда имеет информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации или подразделению достигнуть цели или принять приемлемое решение. Другие часто считают, что им нужны экспертные знания для достижения своих личных целей. Исследования показали, что если группе людей скажут, что один из них является экспертом в определенной области, группа, скорее всего, будет следовать рекомендациям этого человека. Это верно даже тогда, когда данное лицо не обладает приписываемой ему компетенцией.

Надлер, Хэкман и Лоулер отмечают, что в некоторых технически сложных задачах подчиненные могут быть более компетентными, чем руководитель. В этой ситуации, подчиненный, считая своего руководителя экспертом, может не поделиться с ним информацией, которой он владеет. При этом пострадает дело, организация, т.к. вероятно, будет принято не достаточно эффективное решение.

Ограниченность метода разумной веры. Разумная вера менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется не прав, руководитель больше не будет разумно следовать его совету, – следовательно,

его влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру единственным выступлением, то формирование разумной веры потребует длительного времени. Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. Если руководителю нужна информация подчиненного, власть последнего растет.

В некоторых случаях влияние разумной веры меняет баланс власти руководитель – подчиненный. Поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного, власть последнего растет. По меньшей мере, временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем в похожей ситуации у руководителя.

10.3 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Что такое власть? Почему власть базируется на активных потребностях исполнителя?
- 2) Сколько форм власти выделяют исследователи Френч и Рэйвен?
- 3) В чем состоит власть, основанная на принуждении?
- 4) В чем состоит власть, основанная на вознаграждении?
- 5) В чем особенности экспертной власти?
- 6) Как часто для управления людьми в организации используется влияние через страх? Чем это можно объяснить?
- 9) Что лучше (действеннее) в новых условиях хозяйствования: власть, реализуемая через вознаграждение или через принуждение?
- 10) Почему законная власть, реализуемая через традиции особенно важна для формальных организаций?
- 11) Всегда ли традиция может действовать на пользу организации? Приведите примеры, когда традиция может действовать во вред организации.
- 12) В чем сущность и значение харизмы для человека?

Тесты

1. Власть – это:
 - а) способность обладать правом, волей, силой, свободой действий и распоряжений;
 - б) побудительная причина, заинтересованность в совершении какого-либо действия;
 - в) способность побуждения себя и других к деятельности.
2. Власть, при которой исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать его таким образом, который помешает удовлетворению какой-то

наущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности – получил название:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

3. Власть, при которой исполнитель верит, что влияющий способен удовлетворить насущную потребность, угодить, обеспечить необходимую полезность – получил название:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

4. Власть, при которой исполнитель верит, что влияющий обладает уникальными (специфическими) знаниями, которые позволяют удовлетворять потребности, получила название:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

5. Власть, при которой характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть похожим на влияющего, получила название:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

6. Власть, при которой исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг – подчиняться им. Исполнитель исполняет приказания влияющего, т.к. традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя, получила название:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

7. Использование страха в организации как наиболее действенного средства приводит к:

- а) временной покорности подчиненного;
- б) скованности, замкнутости, снижению активности подчиненного;
- в) мести и отчуждению подчиненного от совместной деятельности в коллективе;
- г) повышению производительности труда;
- д) снижению производительности труда;
- е) творческой активности подчиненного;
- ж) неудовлетворенности работой;
- з) большой текучести кадров;
- и) снижению текучести кадров;
- к) только а, б, в;
- л) только а, б, в, д, ж, з;
- м) только г, е, и.

8. Что из перечисленного действительно характеризует харизматических личностей:

- а) обмен энергией – создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих;
- б) внушительная внешность – харизматический лидер необязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;
- в) независимость характера – в своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других;
- г) хорошие риторические способности;
- д) восприятие, восхищение своей личностью;
- е) достойная и уверенная манера держаться;
- ж) только а, б, в;
- з) только а, г, д, е;
- и) все перечисленное;
- к) нет правильных ответов.

№ вопроса	Баллы
1	а
2	а
3	б
4	в
5	г
6	д
7	л
8	и

11 Лидерство: стиль, ситуация и эффективность**

11.1 Понятие лидерства. Проблемы лидерства.

11.2 Теории лидерства

11.2.1 Подход с позиции личных качеств

11.2.2 Поведенческий подход

11.2.3 Ситуационный подход

11.3 Матрица стилей

11.1 Понятие лидерства. Проблемы лидерства.

Лидерство – это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей.

Лидерство – это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения, созданного для других видения в реальность.

Лидерство – это механизм реализации власти в группе людей.

Лидер – тот, кто хочет расти и растет над собой. Различие между лидерством и властью относится к совместимости целей. Для существования власти не обязательно требуется совместимость целей. С другой стороны, для реализации лидерства просто необходимо определенное соответствие между целями лидера и целями тех, кто за ним следует. Достижение этого соответствия во многом определяется способностью индивидуума решать проблемы лидерства. К проблемам лидерства относят:

- неспособность мотивировать (вдохновлять) людей к достижению целей;
- низкая ответственность перед подчиненными;
- слабые риторические способности;
- неспособность формировать команду;
- переоценка сил и возможностей;
- недостаточный опыт в предугадывании наиболее перспективных направлений саморазвития и личностного роста подчиненных.

В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Существует множество средств, с помощью которых можно результативно решать вышеперечисленные проблемы посредством определенных приемов влияния, обеспечивать эффективное лидерство и эффективное управление, что не одно и то же.

Теория лидерства ставит целью выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Сторонники бихевиоризма применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы.

11.2 Теории лидерства

11.2.1 Подход с позиции личных качеств. (Теория великих людей).

Лидерство, руководство как особые проявления взаимоотношений стали изучать в период 1930 – 1950гг. Основной целью исследования было выявление свойств и личностных характеристик эффективных руководителей. Согласно личностной теории лидерства (теория великих людей), лучшие из руководителей обладают особым набором личных качеств.

Несмотря на сотни проведенных исследований /19/ не удалось установить конкретный перечень качеств лидера. На основании комплексного обзора исследований в области лидерства, проведенного в 1948г., Стогдилл отмечал противоречивые результаты. Он акцентировал внимание на наиболее типичных характеристиках лидеров: высокий интеллект; стремление к знаниям; надежность; ответственность; активность; социальное участие и социально-экономический статус. При этом Стогдилл отметил, что в разных ситуациях эффективные руководители проявляли самые разные качества. Затем он сделал следующий вывод: «человек **не** становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств»./19/.

Вывод о том, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей, подтверждает ситуационный характер лидерства.

11.2.2 Поведенческий подход

Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителями, а скорее манерой поведения по отношению к подчиненным. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства (поведения). Недостаток поведенческого подхода заключается в тенденции предположения, что существует оптимальный стиль руководства. Однако, обобщение результатов исследований, использовавших данный подход, убеждает в том, что «не существует одного «оптимального» стиля руководства». Очень вероятно, что «эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации. Когда меняется ситуация, меняется и соответствующий стиль»./19/.

Каждая организация характеризуется уникальной комбинацией индивидов, целей и задач. Каждый управляющий – уникальная личность, обладающая рядом особенностей. В рамках традиционной системы классификации стиль может быть автократичным или в противоположность ему – либеральным.

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня. Дуглас Мак Грегор, известный учены в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к подчиненным теорией «Х». Согласно теории «Х»:

1. Люди ленивы, всегда избегают работы.
2. Отсутствие у людей честолюбия провоцирует их избегать ответственности; предпочитая, чтобы ими руководили.

3. Защищенность – главное предпочтение.

4. Только принуждение, контроль и угроза наказания способны заставить трудиться./6/.

Характеристику *демократичного руководителя* **Дуглас Мак Грегор** представлял следующими положениями теории «У»:

1. Труд – процесс естественный. При создании благоприятных условий люди проявляют энтузиазм, проявляют стремление к ответственности.

2. Приобщение людей к организационным целям лучше организует людей через самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальные способности среднего человека используются лишь частично./19/.

Демократичный руководитель апеллирует к потребностям более высокого уровня (принадлежности, высокой цели, автономии, самовыражения). Для демократичного управления характерно высокая степень децентрализации полномочий. Руководство позволяет формулировать собственные цели в рамках целей организации. Вместо жесткого контроля за подчиненными низовой руководитель обычно ждет завершения работ, чтобы ее оценить. При демократичном управлении руководители стараются научить подчиненных вникать в суть проблемы организации, обеспечивать их необходимой информацией, прививать навыки поиска и оценки альтернативных решений.

Следует отметить вклад **Курта Левина** и его коллег, проводивших исследования эффективности стилей лидерства. Объектом изучения Левина были 10-летние мальчики. Были сформированы группы и организовано соответственно авторитарное, демократическое и либеральное руководство.

Авторитарное руководство обеспечивало выполнение большего объема работ, чем демократическое, но сопровождалось низкой мотивацией, меньшей оригинальностью, меньшим дружелюбием в группах, отсутствием группового мышления, большей агрессивностью, большей подавляемостью и одновременно – более зависимым и покорным поведением. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном управлении были выявлены снижение объемом и качества работ, больше игровых моментов, но в опросах высказано предпочтение демократичному руководству.

Руководство, сосредоточенное на работе и человеке.

Альтернативный подход к оценке эффективности стилей руководства разработал **Рэнсис Лайкерт** и его коллегами. В основу построения системы было положено сравнение групп работников с разной производительностью, в разных организациях. По их убеждению, разницу в производительности труда может объяснить стиль руководства. Выбор признаков сравнения осуществлялось по аналогии с теориями «Х» и «У» Мак Грегора. Руководители групп классифицировались по двум критериям – «сосредоточенные на работе» (теория «Х») и «сосредоточенные на человеке» («У»).

Классический пример руководителя «сосредоточенного на работе» - Фредерик Тейлор, который строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, перевыполнивших квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции.

Руководство, «сосредоточенное на работе», предполагает:

- взаимопомощь как основной принцип организации труда;
- максимально широкий диапазон участия в принятии решений;
- исключение мелочной опеки;
- устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда;
- поощрение профессионального роста;
- сбор социальной информации, в частности, о нуждах работников.

Из своих исследований Лайкерт сделал однозначный вывод, что стиль руководства будет неизменно ориентирован на либо на работу, либо на человека. «Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба этих качества в значительной степени и одновременно». Кроме того, он отмечал, что стиль «сосредоточенный на человеке», почти во всех случаях обеспечивал значительный рост производительности труда./19/.

11.2.3 Ситуационный подход

Отсутствие постоянной зависимости между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью поставило вопрос о влиянии множества факторов (основных и дополнительных). Поиск наиболее значимых из них скорректировал внимание исследователей не только в отношении руководителя и исполнителя, но и в отношении ситуации в целом. В результате были разработаны 4 ситуационные модели.

1. Модель руководства Фидлера.
2. Подход Митчелла и Хауса «путь – цель».
3. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара.
4. Модель принятия решений руководителем – Врума-Йеттона.

Первоначально обоснование феномена эффективности руководства концентрировались на одном параметре поведения руководителя – ориентации на задачу. Позже оперировали уже двумя критериями, однако в фокусе внимания был по-прежнему руководитель. **Модель руководства Фидлера** сосредоточила внимание на ситуации и выделила три фактора, влияющие на поведение руководителя./19/.

1. *Отношения между руководителями и членами коллектива.* Речь идет о лояльности подчиненных, их доверии и привлекательности личности руководителя.

2. *Структура задачи.* Четкость постановки и структуризации, повторяемость задачи.

3. *Должностные полномочия.* Подразумевается объем власти, который позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает ему формальная организация.

Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации. В этой связи он предлагает выбирать из возможных ситуаций (в отношении специфики труда) наиболее приемлемые «к стабильному стилю руководства». По мнению Фидлера именно такой подход обеспечивает баланс между требованиями ситуации и качествами руководителя и, как следствие, высокий уровень производительности труда и удовлетворенности.

Интересен и другой его прием дальнейшего исследования – личных качеств руководителя. Проводимый опрос основывался на формировании работниками образа т.н. гипотетического коллеги, чьи качества были бы для них наименее предпочтительными (наименее предпочитаемый коллега – НПК).

С позиции Фидлера: «Человек, который дает сравнительно благожелательное описание НПК, как правило, уступчив, ориентирован на человеческие отношения и внимателен к настроениям подчиненных. И, наоборот, кто описывает НПК в неблагоприятной манере, т.е. в чьих глазах НПК имеет низкий рейтинг, выражаясь современными терминами, тот держит бразды правления в своих руках, контролирует процесс исполнения задания и мало обеспокоен человеческими аспектами производственного процесса».

Теория жизненного цикла (ситуационная теория лидерства) Херси и Бланшара.

В соответствии с данной теорией эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Понятие «зрелости» не связано с возрастом исполнителей. Под «зрелостью» подразумевается способность лиц и групп нести ответственность за свое поведение, желание реализовать поставленную цель, а также образование и опыт в решении задач определенного уровня. С позиции Херси и Бланшара, понятие «зрелости» не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой ситуации. Поэтому руководитель может менять свое поведение в зависимости от зрелости лица или группы. Субъективная оценка руководителя в этой связи определяется руководителем по уровню образования и опыту прошлой работы над порученными заданиями.

Авторы теории жизненного цикла выделяют 4 стили лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: давать указания; «продавать»; участвовать; делегировать.

Первый стиль давать указания предполагает большую степень ориентированности руководителя на задачу и малую степень ориентированности – на человеческие отношения. Стиль «давать указания» применим для подчиненных с *низким уровнем зрелости*. В данном случае подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу. Им необходимы инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль лидерства «продавать» предполагает, что стиль руководителя в равной и высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. Подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, т.к. обладают *средним уровнем зрелости*. Руководителю необходимо давать соответствующие инструкции, но при этом активно поощрять их желание и энтузиазм принимать ответственность за выполняемые задания.

Третий стиль лидерства предполагает *умеренно высокую степень зрелости* исполнителей. Подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Предпочтительным будет стиль лидерства, сочетающий низкую ориентированность на задачу и высокую степень - на человеческие отношения. Руководителю необходимо расширять диапазон участия подчиненных в принятии решений, т.к. указаний не требуется.

Четвертый стиль лидерства предназначен для исполнителей *высокой степени зрелости*. Подчиненные и хотят и могут нести ответственность. Поэтому наиболее приемлем стиль делегирования. Позиция руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения.

Модель принятия решений руководителем – Врума-Йеттона.

Модель принятия решений руководителем раскрывает 5 стилей руководства в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений.

1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.
2. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений – представление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.
3. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает участие ваших подчиненных.
4. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.
5. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) в отношении выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

В разных ситуациях требуется проявление особого набора способностей и качеств. Формирование определенного типа лидерства, стиля поведения в рамках сложившейся ситуации можно представить следующим образом (рисунок 14.1).

Факторы, определяющие ситуацию, в том числе качества индивидуума
∨
Анализ ситуации, формирование симптомов, элементов, критериев ответной реакции для получения желаемого результата воздействия
∨
В Ы Б О Р С Т Р А Т Е Г И И П О В Е Д Е Н И Я.
∨
В Ы Б О Р Т А К Т И К И П О В Е Д Е Н И Я.
∨
В Ы Б О Р С Т И Л Я Р У К О В О Д С Т В А.
∨
Т И П Л И Д Е Р С Т В А

Рисунок 14.1 . Формирование типа лидерства(*)

Исходным моментом рассуждений в данном случае является ситуация. Среди множества факторов ее определяющих выделяются свойства и качества индивидуума в определенной степени активности. Не вызывает сомнения тот факт, что даже при наличии необходимых личностных характеристик, но находящихся в «спящем» состоянии, без концентрации интереса и активности, эффект от их наличия нулевой. При проявлении интереса активизируются аналитические способности применительно к ситуации, формируется образ желаемого результата и соответствующая ответная реакция для его достижения. Образ желаемого определяет выбор стратегии и тактики поведения. Выделяют следующие тактические приемы: выживания; агрессивности; осмотрительности; шоковой терапии; осторожности; скачка; манипуляции; давления; войной игры; игнорирования; повседневности и др. Выбор определенного вида тактики предопределяется ситуацией. При этом большое значение имеют предпочтения руководителя в отношении интересов производства или интересов людей. Сочетание результатов выбора стратегии, тактики поведения, стиля как предпочтения одного из базовых критериев обеспечивает необходимый набор качеств лидера применительно к сложившейся ситуации – тип лидерства (*).

Разнообразие моделей позволяет сделать правильный выбор в пользу наиболее подходящего стиля и добиться более гибкого руководства. Эффективное управление возможно только при адекватной оценке способностей своих подчиненных и своих собственных, правильном понимании природы задач, потребностей, полномочий и качества информации. Но даже при этом легко допустить ошибку в суждениях о людях. Поэтому руководитель должен

быть всегда готовым к переоценке суждений и соответственному изменению стиля.

Лидерство, как и управление, является в некоторой степени искусством. В некоторых ситуациях, обеспечение гибкости и эффективности управления достижимо в результате группировки и структуризации задач, своевременного планирования и осуществления определенной задачи и роли, проявления заботы и поддержки коллег. В других ситуациях может оказаться более рациональным решение активного привлечения подчиненных к принятию решений.

11.3 Матрица стилей управления

На основе вышеперечисленных классификаций авторами предлагается матрица, в которой выделяются пять основных стилей руководства. Матрица строится исходя из двух критериев:

- 1) забота о людях
- 2) забота о производстве.

Стили руководства

забота о людях	значительная	<u>Социальное руководство</u> III Управление посредством проявления внимания, к запросам людей, что ведет к созданию дружеской обстановки, на работу не обращается никакого внимания	<u>Производственно- командное руководство</u> V Достигаются хорошие показатели в работе путем поддержания равновесия между потребностями производства и людей	<u>Командное руководство</u> II Работа выполняется сознательно и самостоятельно, понимаются общие задачи организации при полном доверии и уважении к людям
	незначительная	<u>Примитивное руководство</u> I Незначительное внимание как производству, так и к людям, моральный дух коллектива невысок		<u>Авторитарное руководство</u> IV Высокие показатели в работе являются следствием хорошей организации. Человеческий фактор играет незначительную роль
		незначительная	Забота о производстве	значительная

Рисунок 11.1 – Матрица стилей руководства [28]

Забота о людях включает степень личного уважения в процессе достижения цели, поддержание самоуважения работников, ответственность, основанную больше на доверии, чем на послушании, поддержание хороших условий труда и удовлетворительных межличностных отношений. Блейк и Мутон различают четыре основных резко отличающихся один от другого стиля. При стиле I руководители очень мало заботятся о людях и о производстве, минимально заняты на работе. Фактически они отказались от своей работы, и только проводят время или просто передают информацию от своих руководителей подчиненным. На другом полюсе находятся руководители стиля II, которые проявляют в своих действиях самую высокую преданность, как людям, так и производству. Они являются настоящими «командирами», которые способны совместить производственные нужды предприятия с потребностями отдельных лиц.

Стиль III характеризуется тем, что руководители очень мало заботятся о производстве, а заботятся только о людях. Они создают окружение, где вы расслаблены, дружны и счастливы и никто не заботится о том, чтобы приложить скоординированные усилия для достижения целей предприятия. На другом полюсе находятся руководители IV, которые заботятся только об эффективности работы и мало или совсем не заботятся о людях. Руководители стиля V проявляют сбалансированное отношение и к людям, и к производству. Они добиваются обеспечения нормального, но не исключено благоприятного морального климата и среднего уровня производства. Подобная таблица – удобный и полезный способ классификации стилей управления. Но таблица не раскрывает, почему руководитель придерживается того или иного стиля? Причина может заключаться в личности лидера, в его окружении, в различных ситуационных факторах, которые влияют на то, как действуют руководители.

11.4 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Что понимается под лидерством?
- 2) Почему лидерство предполагает использование власти?
- 3) Какие источники власти необходимо использовать, чтобы добиться большей эффективности?
- 4) Приведите примеры лидерства, построенного на экспертной власти.
- 5) Экспертная власть и власть примера зависят от личностных качеств. Почему это важно для достижения лидерства?
- 6) Считается, что подчиненные более удовлетворены руководителем, который использует не только источники власти, основанные на его позиции, занимаемой в организации. Почему?
- 7) В чем состоят проблемы лидерства?

- 8) В чем значение подхода к изучению лидерства, основанного на изучении качеств лидера, типов его поведения?
- 9) В чем состоит концепция атрибутивного лидерства?
- 10) В чем особенности преобразующего, реформаторского лидерства?
- 11) Что понимается под стилем?
- 12) В чем сущность подхода с позиций личностных качеств?
- 13) Охарактеризуйте авторитарный стиль управления.
- 14) В чем особенности и значение демографического стиля управления в условиях рынка?
- 15) Какие особенности характеризуют либеральный стиль управления?
- 16) В чем состоит классификация стилей по критериям “забота о людях”, “забота о производстве” (матрица стилей руководства)?
- 17) Обоснуйте необходимость ситуационного подхода в управлении подчиненными.

Тесты

1. В основе лидерства в системе межличностных отношений в группе лежат отношения:

- а) доминирования;
- б) подчинения;
- в) влияния;
- г) следования;
- д) делегирования;
- е) только а, б;
- ж) только в, г;
- з) только а, б, в, г;
- и) все перечисленное.

2. Лидерство в группе является:

- а) важным механизмом реализации власти;
- б) средством достижения цели;
- в) формой представления реальности;
- г) психологической несовместимостью между индивидами;
- д) способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальности;
- е) только а, б, в;
- ж) только а, д;
- з) все перечисленное.

3. Для реализации власти:

- а) не обязательно соответствие между целями лидера и тех, кто за ним следует;
- б) обязательно соответствие между целями лидера и тех, кто за ним следует.

4. Для реализации лидерства:
- а) не обязательно соответствие между целями лидера и тех, кто за ним следует;
 - б) обязательно соответствие между целями лидера и тех, кто за ним следует.
5. Согласно исследованиям, в группах, связанных с большим объемом физического труда, наиболее эффективной считают:
- а) законную власть;
 - б) экспертную власть;
 - в) эталонную власть;
 - г) власть, основанную на вознаграждении;
 - д) власть, основанную на принуждении.
6. В группах, не связанных с большим объемом физического труда, наиболее эффективной считают:
- а) законную власть;
 - б) экспертную власть;
 - в) эталонную власть;
 - г) власть, основанную на вознаграждении;
 - д) власть, основанную на принуждении.
7. Подчиненные сходятся во мнении, что наиболее эффективное лидерство достигается использованием:
- а) законной власти;
 - б) экспертной власти;
 - в) эталонной власти;
 - г) власти, основанной на вознаграждении;
 - д) власти, основанной на принуждении;
 - е) только а, б, в;
 - ж) только в, г, д;
 - з) все перечисленное.
8. Какие типы лидерства относят к новым:
- а) атрибутивное;
 - б) реформаторское;
 - в) харизматическое;
 - г) только а, б;
 - д) только б, в;
 - е) только а, в;
 - ж) все перечисленное.
9. Концепция, при которой лидер, с одной стороны, стремится определить причины плохой работы, а с другой – формирует свое поведение, в зависимости от того что, по его мнению, является причиной плохой работы:

- а) концепция атрибутивного лидерства;
- б) концепция харизматического лидерства;
- в) концепция реформаторского лидерства.

10. Стил ь управления (руководства):

- а) привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненному, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей предприятия;
- б) способ делегирования полномочий;
- в) форма представления менеджером реальности.

11. Составляющими стиля управления являются:

- а) степень делегирования полномочий;
- б) формы власти;
- в) забота о человеке;
- г) забота о выполнении миссии, задач предприятия;
- д) только а, б;
- е) только в, г;
- ж) все перечисленное.

12. Лидерами (руководителями):

- а) рождаются;
- б) являются только те, кто обладает энергией, приятной внешностью, агрессивностью, энтузиазмом, самоуверенностью;
- в) являются только те лица, которые сочетают в себе качества: энтузиазм, стремление к достижениям, инициативность;
- г) являются люди, обладающие специфическими характеристиками: готовность к сотрудничеству, умение поддерживать межличностные отношения, административные способности;
- д) не существует конкретного набора личностных качеств, присущего всем успешным руководителям.

13. В построении эффективного стиля руководства выделяют следующие подходы:

- а) с позиции личностных качеств;
- б) поведенческий;
- в) ситуационный;
- г) инновационный;
- д) только а, б, в;
- е) только в, г;
- ж) все перечисленное.

14. Известный ученый в области управления Д. Мак-Грегор назвал предпосылки автократического руководителя по отношению к работникам “теорией Х”. Что из

перечисленного соответствует этой теории, следовательно, авторитарному стилю управления:

а) люди изначально не любят трудиться и при возможности избегают работы;

б) у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;

в) больше всего люди хотят защищенности;

г) чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу;

д) труд – процесс естественный (если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней);

е) только а, б, в;

ж) только в, г, д;

з) только а, б, в, г;

и) все перечисленное.

15. Для демократического стиля характерно отношение к подчиненным положениями “теории Y”, как утверждал Д. Мак-Грегор. Отметьте характеристики, соответствующие “теории Y”:

а) люди изначально не любят трудиться и при возможности избегают работы;

б) у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;

в) если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;

г) чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу;

д) труд – процесс естественный (если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней);

е) приобщение к управлению является функцией вознаграждения, связанной с достижением цели;

ж) только а, б, в;

з) только в, д, е;

и) все перечисленное.

16. Автократ:

а) централизует полномочие;

б) регламентирует работу подчиненных;

в) может оказывать психологическое давление;

г) субъективен по отношению к подчиненным;

д) часто прибегает к угрозам, наказаниям;

е) человек настроения;

ж) жесткий к своим подчиненным;

з) только а, б, в;

и) только г, д, е;

- к) только д, е, ж;
- л) все перечисленное;
- м) нет правильных ответов.

№ вопроса	Баллы
1	з
2	ж
3	а
4	б
5	а
6	б
7	з
8	ж
9	а
10	а
11	ж
12	д
13	д
14	з
15	з
16	л

12 Конфликты

12.1 Сущность конфликта, инцидента, конфликтной ситуации

12.2 Процессуальные характеристики конфликта

12.3 Функции конфликтов

12.4 Причины конфликтов

12.5 Методы разрешения конфликтов

12.1 Сущность конфликта, инцидента, конфликтной ситуации

Как и почему возникают конфликты? Какие существуют конфликты? Всегда ли конфликт свидетельствует о возникновении кризисной ситуации? Как разрешаются конфликты? Влияют ли конфликты на отношения между людьми? Всегда ли конфликт является нежелательным? Есть ли взаимосвязь между конфликтом и кризисом? Почему и как возникают конфликты в организации? Как использовать механизмы разрешения конфликтов в управлении организациями?

Известно, что **организация** – это сложная система со множеством взаимосвязей (и социальных взаимосвязей). Это своего рода организм, который живет и развивается по своим законам.

Взаимоотношения между различными частями организации характеризуется сочетанием сотрудничества и конкуренции, т.е. люди (или группы людей) в процессе своей трудовой деятельности испытывают зависимость друг от друга и в то же время преследуют собственную выгоду.

Существование и развитие всякой организации связано с постоянным возникновением и разрешением противоречий в борьбе различных сил как внутри, так и вне ее. Иногда противоречия принимают такой острый характер, что переходят в конфликт.

Конфликт – это:

1) столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей;

2) противоречия, возникающие между людьми в процессе совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположных интересов, отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

Всегда ли конфликт нежелателен? Способен ли он принести пользу?

Современный менеджмент признает, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны.

Конфликтная ситуация – накопившееся противоречие, содержащее истинную причину конфликта.

В каждой конфликтной ситуации есть объект, субъект и инцидент.

Инцидент – стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Предпосылками любого конфликта являются так называемые конфликтогены (слова, действия, бездействия, которые приводят к конфликтам).

Считается, что во многих ситуациях конфликт помогает увидеть разнообразие точек зрения, большее число проблем, альтернатив их решения и т.д. здесь речь идет о сотрудничестве, при котором руководители и подчиненные имеют возможность высказать свое мнение. В итоге дискуссия приводит к выработке взаимовыгодного и наиболее правильного решения (при условии, что стороны не возражают против дискуссии (выяснения отношений) и желают не уклониться от проблемы, а решить ее). Подобное столкновение мнений тоже является конфликтом, но не разрушительным (деструктивным), а созидательным (конструктивным).

Конфликт не всегда можно с уверенностью определить как конструктивный или деструктивный. Он может выполнять как позитивную, так и негативную функцию, иметь положительные и отрицательные последствия в зависимости от того, насколько внимательно относятся к конфликтам руководители и насколько умело им управляют.

Многое зависит от формы конфликтогена и, конечно, его силы, направленности и преследуемых целей.

Эскалация конфликта – разрастание его.

Схема возникновения конфликта, с точки зрения возникновения эскалации, может быть представлена следующим образом:

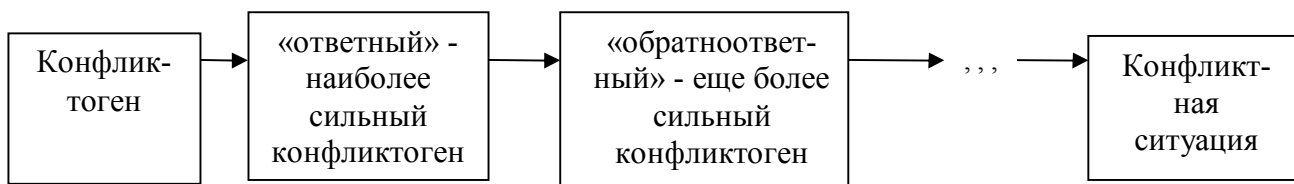


Рисунок 12.1 – Возникновение конфликта

Конфликт может развиваться по двум вариантам:

- I. Конфликтная ситуация + Инцидент → Конфликт
- II. Конфликтная ситуация + ... + Конфликтная ситуация → Конфликт

Различают следующие виды конфликтов:

- 1) По степени проявления:
 - а) открытые;
 - б) скрытые (люди терпят друг друга, но при возникновении инцидента происходит взрыв чувств, переходящий в открытый конфликт).
- 2) По продолжительности:
 - а) кратковременные;
 - б) затяжные (до 5 лет).
- 3) По интенсивности проявления:
 - а) интенсивные;
 - б) вялотекущие.
- 4) По статусному отношению:

- а) горизонтальные;
 - б) вертикальные.
- 5) По целям:
- а) предметные;
 - б) беспредметные (беспричинные).
- 6) По сфере деятельности:
- а) политические;
 - б) организационные;
 - в) семейные;
 - г) национальные.
- 7) Конфликты на уровне социальных отношений:
- а) забастовки;
 - б) революции;
 - в) саботажи;
 - г) бойкоты.

Наиболее опасным негативным последствием конфликта является его затягивание и нагнетание в организации таких взаимоотношений, которые в сочетании с другими факторами (экономическими, политическими и т.д.) могут привести к возникновению кризисной ситуации. Сам кризис провоцирует конфликты, т.к. нарушает динамическое равновесие в организации. Таким образом конфликт может спровоцировать кризис, который создает почву для конфликтов.

12.2 Процессуальные характеристики конфликта

Конфликт – это не стандартное столкновение, а процесс, протекающий во времени и пространстве.

Понимание процесса конфликта позволяет осознанно им управлять.

Процесс конфликта состоит из четырех стадий:

1) Стадия возникновения конфликтной ситуации.

При этом интересы сторон выступают в соответствии друг с другом, но открытого столкновения еще нет.

Конфликтная ситуация может складываться объективно, т.е. помимо воли и желания будущих противоборствующих сторон, а может быть создана или намеренно спровоцирована одной из сторон (или обеими сторонами).

Главная черта этой ситуации – предмет конфликта (основное противоречие). Внешними чертами этой стадии является напряжение в отношениях между сотрудниками, неадекватные ситуации, негативные проявления и т.д.

Под влиянием объективных и субъективных факторов конфликтная ситуация может исчезнуть, трансформироваться в другую форму или перерасти в открытый конфликт.

2) Стадия возникновения инцидента.

На этой стадии происходит какое-либо событие, которое является поводом для «взрыва» и столкновения субъектов конфликта.

Инцидент может возникнуть случайно или целенаправленно; может быть объективным или субъективным (т.е. существующий только в воображении конфликтующих сторон).

3) Стадия кризиса в отношениях.

Ситуация, обостренная инцидентом, перерастает в конфликт. Наступает кризис в отношениях. Он может проявляться в открытой или скрытой форме.

4) Стадия завершения конфликта.

Конфликт каким-то образом разрешается. Хотя завершение конфликта не всегда однозначно. Он может быть исчерпан в случае примирения или выхода одной из сторон, а также в ходе вмешательства третьих сил.

Другое проявление завершения конфликта – это его затягивание и, следовательно, появление множества отрицательных последствий, в том числе – новых конфликтных ситуаций.

Внутри каждой стадии конфликт может развиваться в конструктивном или деструктивном направлении.

Если руководитель вмешивается в конфликт на начальной стадии его развития, то вероятность его разрешения достигает 90%, на стадии кризиса в отношениях – только 5%.

Процесс развития конфликта.



Рисунок 12.2 – Процесс развития конфликта

Согласно другим классификациям различают четыре основных типа конфликтов.

1) Внутриличностный (с самим собой). Как пример выхода из подобного конфликта – раздвоение личности, когда в одних ситуациях человек владеет собой, положителен и понимаем обществом, а в других ситуациях, когда по тем

или иным причинам человек не владеет собой, он с точки зрения общества опасен, отрицателен и т.д.

2) Межличностный (самый распространенный). Противоположные интересы, несопоставимые характеры, темпераменты.

3) Между личностью и группой (ученый и общество).

4) Межгрупповой конфликт (между партиями, слоями населения). Конфликты, которые часто перерастают в революции.

12.3 Функции конфликтов

Каждый конфликт несет в себе либо какой-то позитив, либо какой-то негатив, т.е. последствие.

Положительные последствия конфликта, которые могут способствовать успешной работе организации и улучшить ее социально-психологический климат.

Отрицательные последствия – те, которые могут серьезно осложнить ситуацию в организации. Более того, можно утверждать, что существует необходимый минимум конфликтности в рабочих группах, который способствует поддержанию определенного тона социальной активности.

Таблица 12.1 - Функции конфликтов в организации

Негативные функции деструктивного конфликта	Позитивные функции конструктивного конфликта
1) появление дополнительных материальных затрат и потерь: а) отвлечение сотрудников от основной работы; б) снижение производительности труда; в) увольнение «обиженных»; 2) формирование противоборствующих группировок; 3) ухудшение социально-психологического климата в коллективе; 4) уменьшение степени сотрудничества между работниками; 5) большие материальные затраты и стрессы, ведущие к уменьшению работоспособности.	1) стимулирование к изменению и развитию организации и отдельных сотрудников; 2) разрядка напряженности между конфликтующими сторонами: - разнообразие мнений при принятии решений; - удовлетворенность работников оттого, что их мнение учтено; - уменьшение трудностей при реализации совместно принятых решений; - предрасположенность к дальнейшему сотрудничеству; - улучшение морального состояния работников и усиление их трудовой мотивации; - сплоченность коллектива организации при противоборстве с внешним врагом.

12.4 Причины конфликтов

Конфликты могут быть порождены:

Во-первых, трудовым процессом.

Во-вторых, психологическими особенностями человеческих взаимоотношений.

В-третьих, своеобразием членов коллектива.

1) Конфликты, порождаемые трудовым процессом, могут классифицироваться следующим образом:

а) конфликты по установлению и достижению целей.

- Недостаточная согласованность и противоречивость (установление и достижение) целей отдельных работников, групп и целых подразделений. Если организация трудового процесса по каким-то причинам препятствует достижению целей индивидов или рабочих групп (выполнению производственных заданий, получению высокой заработной платы, продвижению по служебной лестнице и др.), то она создает причину для конфликта.

- Несовпадение целей. Например, служба сбыта настаивает, т.к. это способствует повышению конкурентоспособности и увеличивает объем сбыта. А цели производственных подразделений, выраженные в категориях «затраты - эффективность», выполнить легче, если номенклатура продукции будет менее разнообразна.

- Различия в способах достижения цели. Например, задача закрепления в организации квалифицированных работников может иметь несколько вариантов решения.

б) конфликты в процессе распределения и выполнения должностных полномочий и задач.

- Работник или группа работников зависит от другого работника или других групп (конвейер).

- Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Например, перенос вертикальных проблем на горизонтальный уровень. Поломка оборудования, несвоевременное обеспечение материалами, инструментами приводят к конфликтам между работниками.

- Невыполнение функциональных обязанностей в паре «руководство - подчиненные». Например, руководитель не обеспечивает ритмичность работы участием, из-за чего снижается заработная плата работников, что ведет к конфликтам. Рабочие безответственно относятся к производственным потерям.

в) конфликты, связанные с распределением ресурсов.

г) конфликты, обусловленные качеством коммуникаций (неточная передача информации).

2) Конфликты, вызванные психологическими особенностями человеческих отношений.

а) неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе, например, противостояние группировок, культурные, этнические различия сотрудников, действия руководства.

б) плохая психологическая коммуникация (работники не понимают, не учитывают намерения, состояние друг друга, не считаются с интересами коллег).

в) симпатии и антипатии работников, ведущие либо к совместимости, либо наоборот.

3) Причины конфликтов, которые провоцируются в личном своеобразии членов коллектива.

Они могут заключаться в:

а) стиле и манере поведения, в жизненном опыте (человек может быть всем недоволен, и со всеми конфликтовать из-за возраста).

б) в чувствах и эмоциональности (очень медлительный и очень быстрый человек обычно не находят общего языка и постоянно конфликтуют).

в) в восприятии жизненных ценностей (психологический феномен) человек думает, что у других все лучше, отсюда обида и зависть, приводящие к конфликтам.

Субъективные факторы:

1) индивидуальные различия между людьми;

2) деструктивные поведенческие реакции (грубость, превосходство, оскорбления и т.д.);

3) ситуативные – временное психологическое состояние (усталость, перенапряжение);

4) специфические конфликтные черты личности (человек во всем видит недостатки, пессимист, склонен к агрессии).

12.5 Методы разрешения конфликтов

Высказываются три точки зрения на конфликт: конфликт вреден (главная цель менеджера – устранить его); конфликт нежелателен (побочный эффект организации, недостаток); конфликт необходим, как развивающий фактор.

Способы устранения конфликтов:

1) Педагогический – беседа, совет, просьба, убеждение, разъяснение (методы воспитательного воздействия).

2) Административный – силовое разрешение конфликта:

а) подавление интересов конфликтующих;

б) перевод на другую работу, различные варианты разъединения;

в) по приговору (приказ, решение суда, комиссии и т.д.).

Отдельно выделяют несколько основных способов разрешения межличностных конфликтов:

1) избегание, отклонение, отказ от дискуссии, от высказывания своего мнения.

2) принуждение, противоборство – предполагает восприятие ситуации как победы или поражения. Занятие жесткой позиции и проявления непримиримости (заставить принять свою точку зрения).

3) сглаживание, уступчивость (не стоит сориться в одной лодке и раскачивать ее).

4) компромисс, сотрудничество – принятие такого решения, которое удовлетворили бы обе конфликтующие стороны.

12.6 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Почему возникают конфликты?
- 2) Что такое конфликт?
- 3) Объясните понятие “конфликтная ситуация”.
- 4) Что следует понимать под инцидентом?
- 5) В чем сущность “эскалации конфликта”?
- 6) По каким признакам классифицируют конфликты?
- 7) Дайте характеристику стадий конфликтной ситуации: стадия возникновения конфликтной ситуации, стадии возникновения инцидента; стадия кризиса в отношениях, стадия завершения конфликта.
- 8) Перечислите негативные функции конструктивного конфликта.
- 9) Перечислите позитивные функции конструктивного конфликта.
- 10) Каковы могут быть причины конфликтов?
- 12) В чем особенности административного (силового) разрешения конфликтов в организации?

Тесты

1. Конфликт – это:

- а) столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в процессе взаимодействия;
- б) противоречия, возникающие между людьми в процессе совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположных интересов, отсутствия согласия между двумя и более сторонами;
- в) стечение обстоятельств;
- г) только а, б;
- д) только б, в;
- е) только а, в;
- ж) все перечисленное.

2. Конфликтная ситуация – это:

- а) столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в процессе взаимодействия;
- б) накопившиеся противоречия между индивидуумами;
- в) эскалация.

3. С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяют следующие типы конфликтов:

- а) конфликт целей;
- б) конфликт во взглядах, идеях, подходах по решаемой проблеме;
- в) конфликт в чувствах;
- г) только а, б;
- д) только а, в;
- е) только б, в;
- ж) все перечисленное.

4. Выделите из перечисленных негативные функции деструктивного конфликта:

- а) отвлечение сотрудников от основной работы;
- б) снижение производительности труда;
- в) формирование противоборствующих группировок;
- г) сплоченность коллектива;
- д) стимулирование к сотрудничеству;
- е) улучшение морального состояния работников;
- ж) ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- з) большие материальные затраты и стрессы, ведущие к уменьшению работоспособности;
- и) усиление трудовой мотивации;
- к) только а, б, в;
- л) только а, б, в, ж, з;
- м) только г, д, е, и;
- н) все перечисленное.

5. Отметьте из перечисленных позитивные функции конструктивного конфликта:

- а) отвлечение сотрудников от основной работы;
- б) снижение производительности труда;
- в) формирование противоборствующих группировок;
- г) сплоченность коллектива;
- д) стимулирование к сотрудничеству;
- е) улучшение морального состояния работников;
- ж) ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- з) большие материальные затраты и стрессы, ведущие к уменьшению работоспособности;
- и) усиление трудовой мотивации;
- к) только а, б, в;
- л) только а, б, в, ж, з;
- м) только г, д, е, и;
- н) все перечисленное.

6. Что из перечисленного можно отнести к административным способам устранения конфликтов:

- а) беседа;

- б) совет;
- в) подавление интересов конфликтующих;
- г) перевод на другую работу;
- д) разделение (индивидуализация) заданий;
- е) приказ;
- ж) решение суда;
- з) убеждение;
- и) разъяснение;
- к) только а, б, з, и;
- л) только в, г, д, е, ж;
- м) все перечисленное.

7. Что из перечисленного можно отнести к педагогическим способам устранения конфликтов:

- а) беседа;
- б) совет;
- в) подавление интересов конфликтующих;
- г) перевод на другую работу;
- д) разделение (индивидуализация) заданий;
- е) приказ;
- ж) решение суда;
- з) убеждение;
- и) разъяснение;
- к) только а, б, з, и;
- л) только в, г, д, е, ж;
- м) все перечисленное.

8. Конфликтогены – это:

- а) последствия конфликта;
- б) условия протекания конфликта;
- в) причины возникновения конфликта (слова, действия, бездействие).

9. Эскалация – это:

- а) разрастание конфликта;
- б) создание условий для компромисса;
- в) недопущение конфликта.

10. Отметьте, что из перечисленного следует считать причинами конструктивных конфликтов:

- а) неблагоприятные условия труда;
- б) несовершенная система оплаты;
- в) недостатки в организации труда;
- г) простои;
- д) сверхурочные работы;
- е) несоответствие прав и обязанностей;

- ж) нечеткие должностные инструкции;
- з) низкий уровень трудовой дисциплины;
- и) неправильные действия руководителя и подчиненных;
- к) психологическая несовместимость людей;
- л) временное психологическое состояние (усталость, перенапряжение);
- м) несовпадение целей;
- н) только а, б, в, е, и, к;
- о) только а, б, в, г, д, е, ж, з;
- п) только и, к, л, м;
- р) все перечисленное.

11. Отметьте, что из перечисленного следует считать причинами деструктивных конфликтов:

- а) неблагоприятные условия труда;
- б) несовершенная система оплаты;
- в) недостатки в организации труда;
- г) простои;
- д) сверхурочные работы;
- е) несоответствие прав и обязанностей;
- ж) нечеткие должностные инструкции;
- з) низкий уровень трудовой дисциплины;
- и) неправильные действия руководителя и подчиненных;
- к) психологическая несовместимость людей;
- л) временное психологическое состояние (усталость, перенапряжение);
- м) несовпадение целей;
- н) только а, б, в, е, и, к;
- о) только а, б, в, г, д, е, ж, з;
- п) только и, к, л, м;
- р) все перечисленное.

№ вопроса	Баллы
1	г
2	б
3	ж
4	л
5	м
6	л
7	к
8	в
9	а
10	о
11	п

13 Разработка управленческого решения

13.1 Понятие, классификация управленческих решений

13.2 Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений

13.3 Этапы и организация процесса разработки решений

13.1 Понятие, классификация управленческих решений

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозируемым.

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по их актуальности, масштабности, степени риска.

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе **классификации по следующим признакам [36]:**

- стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТП и др.);
- подсистема системы менеджмента (целевая, обеспечивающая и т.д.);
- сфера действия (технические, экономические и др. решения);
- цель (коммерческие и некоммерческие решения);
- ранг управления (верхний, средний, низший);
- масштабность (комплексные и частные решения);
- организация выработки (коллективные и личные решения);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
- объект воздействия (внешние и внутренние);
- методы формализации (текстовые, графические, математические);
- формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- сложность (стандартные и нестандартные);
- способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

При принятии **чисто интуитивного решения** люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует "шестое чувство", своего рода озарение, посещаемое, как правило, представителей высшего эшелона власти.

Решения, **основанные на суждении**, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный опыт прошлого с поправкой на сегодняшний день. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Другая слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке

Импульсивные решения – это разнообразные идеи в неограниченном количестве.

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются **рациональные решения**, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

13.2 Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений

Качество управленческого решения - это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации [36].

Компоненты "черного ящика" системного подхода к принятию решения представлены на рисунке 13.1:

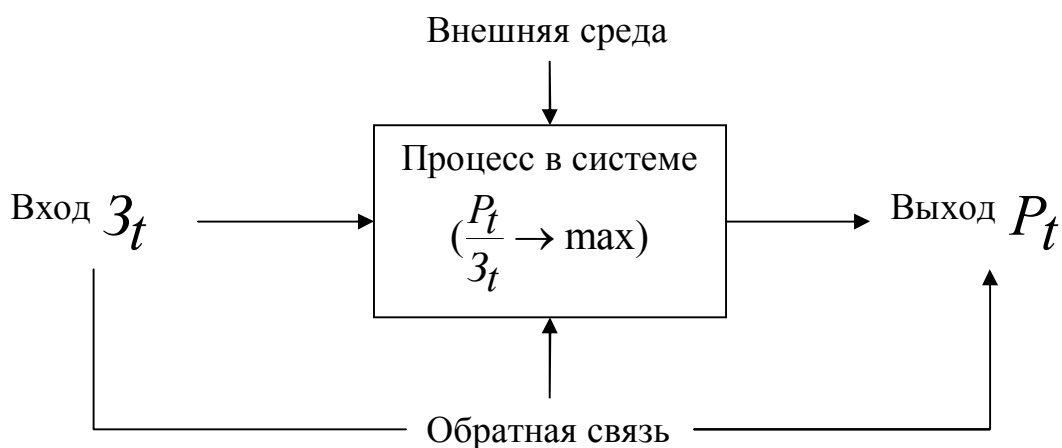


Рисунок 13.1 - Компоненты "черного ящика" системного подхода к принятию решения

Рассмотрим содержание компонентов представленного на рисунок "черного ящика".

"Вход" системы характеризуется параметрами проблемы, которые необходимо решить по конкретным рынкам (требования потребителей, результаты сегментации, качество объекта, объемы продаж, сроки поставок, цены и т.п.).

На "выходе" системы - решение, выраженное количественно или качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата.

К компонентам "внешней среды" системы относятся факторы макро- и микросреды фирмы, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения. К этим факторам относятся международная интеграция, политическая ситуация в стране, экономика, техническое состояние, социально-демографические, природно-климатические, культурные и другие факторы страны, факторы инфраструктуры региона (рыночная инфраструктура, мониторинг окружающей среды, социальная инфраструктура, промышленность, транспорт, связь и др.), факторы, характеризующие конкретные связи фирмы (лица, принимающего решение) с другими фирмами, организациями, посредниками, конкурентами и т.д.

Обратная связь характеризует различную информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение (к "процессу"), или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы ("вход"). Поступление информации обратной связи может быть связано с некачественным решением, дополнительными требованиями потребителей об уточнении или доработки решения, появлением нововведений, "ноу-хау" и другими факторами.

Процесс принятия решения включает в себя следующие операции: подготовка к работе; выявление проблемы и формулирование целей; поиск информации; ее обработка; выявление возможностей ресурсного обеспечения; ранжирование целей; формулирование заданий; оформление необходимых документов; реализация заданий.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

- показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы.
- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности (степень точности прогноза) теоретической модели фактических данных, на основании которых она была разработана.

Для обеспечения высокого качества "выхода" системы сначала необходимо обеспечить высокое качество "входа", а затем высокое качество процесса и внешней среды. Если, например, качество "входа" машиностроительного предприятия удовлетворительное, то какие бы ни были на предприятии технология, оборудование, кадры и т.д., качество "выхода" тоже будет удовлетворительным. Если качество "входа" отличное, а качество процесса удовлетворительное, то и качество "выхода" будет удовлетворительным, то есть оценка качества "выхода" равна низшей оценке предыдущих элементов. При этом, сначала формируются требования к "выходу" системы, затем - к "входу" и внешней среде и только потом - к процессу. Другими словами: прежде чем предъявлять требования к коллективу, изучите качество поступающих документов, информации, внешнюю по отношению к коллективу среду, т.е. отработайте "вход" системы, отрегулируйте (если это возможно) отношения с внешней средой и только потом приступайте к повышению качества процесса.

13.3 Этапы и организация процесса разработки решений

Понятие "технология принятия решения" отражено в последовательности этапов процесса принятия решения [36]:

- 1) выявление управленческой проблемы или задачи;
- 2) предварительная постановка цели;
- 3) сбор необходимой информации;
- 4) анализ информации;
- 5) определение исходных характеристик проблемы с учетом накладывания ограничений;
- 6) уточнение цели и критерия управления, окончательная их формулировка;
- 7) обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;
- 8) разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- 9) выбор метода решения;
- 10) экономическое обоснование выбранного решения;
- 11) согласование решения с органами управления и исполнителями;
- 12) окончательное оформление и утверждение решения;
- 13) организация выполнения решения;
- 14) контроль выполнения решения;
- 15) стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков;
- 16) установление обратной связи с лицом, принимающим решение, и, при

необходимости, корректировка цели и задач.

Каждый этап состоит из ряда операций. Например, первый этап "выявление управленческой проблемы" требует выполнения следующих операций:

- а) Анализ ситуации или объекта по качественным и ресурсным показателям.
- б) Сравнение эффективности объекта с лучшими мировыми достижениями данной области.
- в) Определение расхождения показателей анализируемых объектов.
- г) Анализ литературных источников, патентного фонда, отчетов о НИР, рекламаций и претензий потребителей.
- д) Анализ организационно-технического уровня производства у изготовителя и потребителя.
- е) Формирование направлений развития объекта и т.д.

Процесс разработки управленческого решения относится к разряду управленческих процессов.

Аналогично производственным процессам на основные, вспомогательные и обслуживающие подразделяются **управленческие процессы**. Только здесь в качестве предмета труда выступает управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ.

Необходимым условием правильного восприятия ситуации и решения проблем является разработка адекватных управленческих решений, схема которой изображена на рисунке 13.2 [14]:

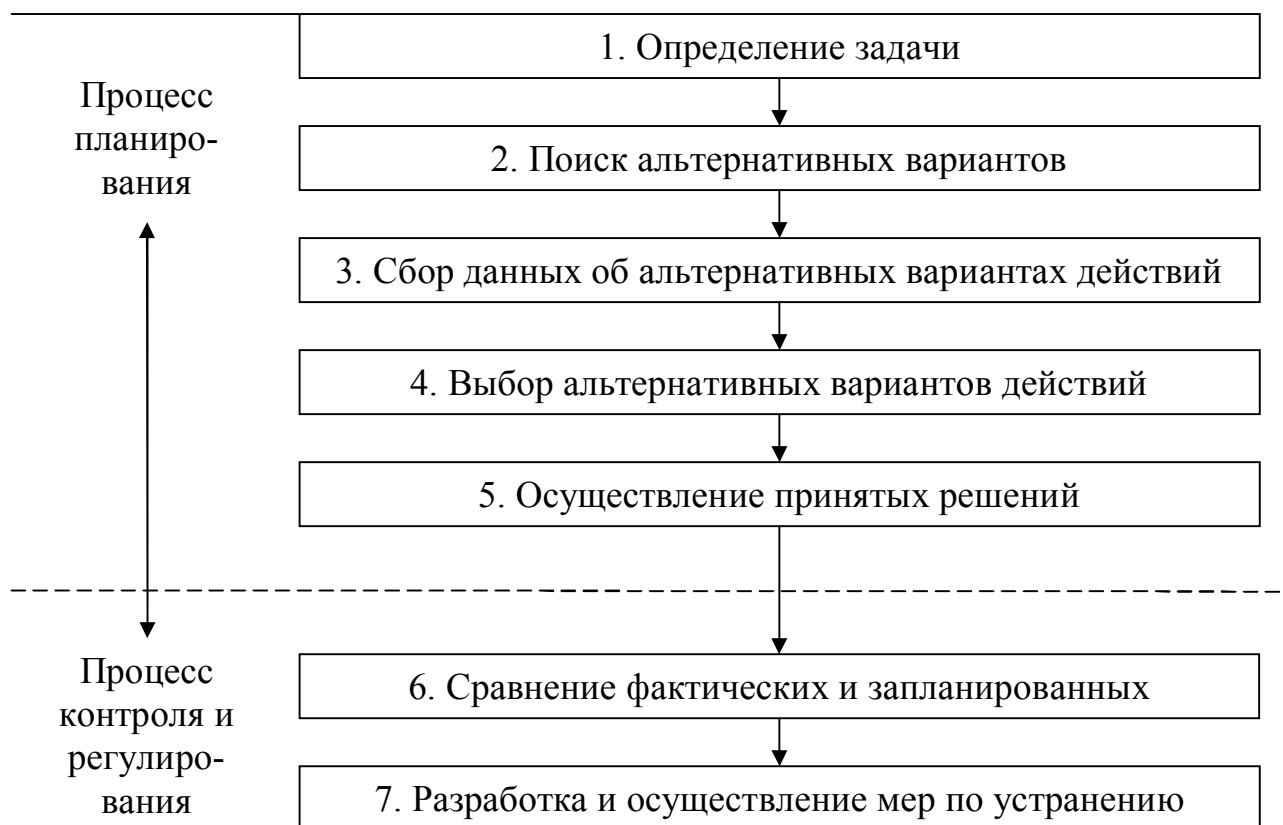


Рисунок 13.2 - Процесс принятия решения, планирования, контроля и регулирования

Основными принципами рациональной организации любых процессов являются пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, а также концентрация однородных предметов труда (деталей, информации, документов и т.п.) в одном месте, гибкость процесса.

13.4 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) Что следует понимать под управленческим решением?
- 2) По каким признакам осуществляют классификацию управленческих решений?
- 3) В чем значение и необходимость так называемых интуитивных решений?
- 4) Импульсивные решения. Это всегда плохо?
- 5) Уравновешенные решения. Всегда ли эффективно?
- 6) Что понимается под качеством управленческих решений?
- 7) Обоснуйте полезность системного подхода, использования модели “черного ящика” для принятия решений.
- 8) Перечислите компоненты “внешней среды”.
- 9) Обоснуйте необходимость обратной связи в разработке качественного управленческого решения.
- 10) Какие шаги включает в себя процесс принятия решения, контроля и регулирования?

Тесты

1. Управленческое решение – это:
 - а) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;
 - б) результат (только) экономического обоснования действия;
 - в) совокупность условий, характеризующих решение (выход) проблемы.
2. Для повышения качества решений необходимо осуществлять их анализ на основе классификации по следующим признакам:
 - а) сфера действия (технические, экономические и т.д.);
 - б) стадии жизненного цикла товара;
 - в) ранг управления;
 - г) только а, б;
 - д) только а, в;
 - е) только в, г;
 - ж) все перечисленное.
3. При принятии любого решения в различной степени присутствуют:

- а) интуиция;
- б) суждение;
- в) рациональность;
- г) только а, б;

4. Компонентами “черного ящика” системного подхода к принятию решения являются:

- а) вход;
- б) выход;
- в) процесс;
- г) обратная связь;
- д) внешняя среда;
- е) только а, б, в;
- ж) только а, б, в, г;
- з) все перечисленное.

5. К компонентам “внешней среды” системы относят:

- а) факторы макросреды фирмы;
- б) факторы микросреды фирмы;
- в) факторы инфраструктуры региона;
- г) только а, б;
- д) только б, в;
- е) только а, в;
- ж) все перечисленное.

6. Выберите из перечисленных факторы инфраструктуры региона:

- а) политическая ситуация в стране;
- б) экономика;
- в) техническое состояние;
- г) социально-демографические факторы;
- д) природно-климатические факторы;
- е) культурные факторы;
- ж) все перечисленное;
- з) все кроме д.

7. Процесс принятия решения включает в себя:

- а) подготовку к работе;
- б) выявление проблемы;
- в) формулирование целей;
- г) поиск информации;
- д) обработка информации;
- е) выявление возможностей ресурсного обеспечения;
- ж) ранжирование целей;
- з) формулирование заданий;
- и) оформление необходимых документов;

- к) реализация заданий;
- л) только а, б, в, г, д;
- м) только е, ж, з, и, к;
- н) все перечисленное.

8. Что из перечисленного является первым условием обеспечения высокого качества “выхода” системы?

- а) установление параметров требований “входа” в систему;
- б) установление параметров требований “выхода” в систему;
- в) установление параметров требований внешней среды;
- г) установление параметров требований процесса.

9. Что из перечисленного является первым условием обеспечения высокого качества “выхода” системы?

- а) установление параметров требований “входа” в систему;
- б) установление параметров требований “выхода” в систему;
- в) установление параметров требований внешней среды;
- г) установление параметров требований процесса.

10. Основными принципами рациональной организации любых процессов являются:

- а) непрерывность;
- б) параллельность;
- в) прямоточность;
- д) ритмичность;
- е) концентрация однородных предметов труда (деталей, информации, документов и т.д.) в одном месте;
- ж) гибкость процесса;
- з) только а, б, в, г;
- и) только а, б, в, г, д;
- к) все перечисленное;
- л) все кроме е.

№ вопроса	Баллы
1	а
2	ж
3	ж
4	з
5	ж
6	ж
7	н
8	б
9	а
10	к

14 Понятие эффекта и эффективности. Показатели и критерии эффективности менеджмента

14.1 Понятие «эффективности», «эффекта», критерия эффективности управленческого труда, «производительности труда»

14.2 Критерии эффективности менеджмента

14.3 Показатели эффективности менеджмента

14.1 Понятие «эффективности», «эффекта», критерия эффективности управленческого труда, «производительности труда»

Экономический эффект – это результат труда человека в процессе производства материальных благ (количество выпущенной продукции на участке, заводе, прирост вновь созданной стоимости в народном хозяйстве).

Однако эффект сам по себе недостаточно характеризует деятельность человека. Для более полной ее характеристики важно знать, какими затратами получен этот эффект, т.е. во что обошелся результат. Одинаковые затраты труда могут дать разный эффект, и на оборот, один и тот же эффект может быть достигнут разными затратами труда.

Цель общественного производства – получение большего эффекта с наименьшими затратами труда, материалов, денег. Поэтому полученный эффект необходимо сравнить с теми затратами, с помощью которых он получен, т.е. отнести эффект к затратам, т.е. отнести одну абсолютную величину – эффект – к другой абсолютной величине – затраты. Такое сопоставление дает относительную величину – эффективность.

Обобщающим критерием экономической эффективности производства служит показатель производительности труда.

Простейшая форма производительности труда – это количество единиц произведенной продукции на единицу затрат.

Для определения производительности применяется часовая выработка:

$$\omega_r = \frac{\text{количество _ единиц _ продукции}}{\text{количество _ отработанных _ часов}}$$

Меры по повышению производительности труда направлены на ускорение темпов работы (они не затрагивают структуры капитала и материальных затрат).

При определении общей производительности труда все виды ресурсов выражаются в стоимостной форме:

$$ПТ = \frac{\text{продукция}}{\text{затраты}}$$

Общая производительность труда учитывает все виды ресурсов, потребляемых в процессе производства: труд, материалы. Для сравнения все эти виды ресурсов выражается в денежной форме.

Живой труд является составной частью общей производительности труда. В показателе общей производительности труда отражается как внутреннее использование ресурсов, так и оценка продукции, которая устанавливается рынком. В этом главное преимущество показателя общей производительности труда. В нем отражается как внутренняя, так и внешняя производительность труда, т.е. отражается два аспекта:

- 1) необходимость вещей (услуг);
- 2) рациональность производства.

Внешняя производительность труда – заключается в производстве нужных ценностей, услуг.

Внутренняя производительность труда – заключается в том, что предприятие должно эффективно организовывать производство, снижая издержки.

В свою очередь потребность в товаре определяет рынок. Он устанавливает его стоимость в форме единицы продукции.

Основой анализа производства являются экономические показатели производительность и прибыльность. Они тесно взаимосвязаны.

Прибыльность предприятия зависит, с одной стороны от того, насколько эффективно производство, с другой стороны – какие товары (работы, услуги) производит.

Рыночная цена соответствует оценке товаров (работ, услуг) покупателями и является прямым выражением внешней производительности, которое определяется не трудом, объемами потребностей, не трудом.

Управленческий же труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности. Его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценке отдельных видов выполненной работы, поэтому для измерения его эффективности часто используются косвенные методы. Критерием оценки управленческого труда является его эффективность:

$$E_y = \frac{\text{эффект (результат)}}{\text{затраты управленческого труда}}$$

Результат управленческого труда выражается не только экономическим, но и социальным эффектом. Социальная эффективность из-за отсутствия количественных критериев определяется, главным образом, качественными показателями. Для определения эффективности труда управленческого персонала надо устанавливать критерии и показатели, по которым проводится оценка.

14.2 Критерии эффективности менеджмента

Эффективность менеджмента – результативность управленческой деятельности [7].

Таблица 14.1 - Главные цели деятельности организации

Сфера (область)	Основные цели
Производство	1) Высокая и равномерная загрузка производственных мощностей 2) Сведение к минимуму издержек 3) Оптимальное складирование 4) Минимальная текучесть кадров
Финансы	1) Краткосрочная и долгосрочная максимизация прибыли 2) Невысокая задолженность 3) Самофинансирование 4) Высокие проценты на капитал 5) Обеспечение высоких дивидендов
Сбыт	1) Позитивная репутация 2) Постоянный рост 3) Высокое качество 4) Высокий удельный вес на рынке 5) Постоянная готовность к поставке 6) Максимально быстрое выполнение заказов 7) Высокий оборот
Социальная сфера	1) Удовлетворенные сотрудники 2) Непрерывность в занятости

Эффективность менеджмента проявляется через эффективность (результативность) основной деятельности.

Критерии результативности деятельности организации

- 1) Действенность – степень достижения целей организации.
- 2) Экономичность – соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов.
- 3) Качество – соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам и требованиям потребителей.
- 4) Прибыльность – разница между доходами и суммарными издержками.
- 5) Продуктивность – соотношение объема продукции (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (ресурсов: трудовых, материальных, финансовых и др.).
- 6) Качество трудовой жизни – условия труда работников.
- 7) Инновационная активность – внедрение новшеств в различных функциональных областях деятельности организации [25].

14.3 Показатели эффективности менеджмента

Организация - систематизированное, сознательное объединение людей, в котором они реализуют определенные цели, и индивидуумы стремятся удовлетворить свои персонифицированные потребности на основе совместных усилий, направленных на повышение эффективности.

В практике при оценке эффективности труда работников управления понятие «экономическая эффективность управленческого труда» применяется в более узком значении, т.к. представляет собой только экономию живого и овеществленного труда, получаемую в сфере управления материальным производством в результате оптимизации и рационализации управленческой деятельности.

Критерием оценки эффективности труда работников аппарата управления может быть социальная эффективность, которая из-за отсутствия количественных измерителей определяется главным образом качественными показателями. Критерий экономической эффективности управленческого труда дает возможность количественно измерить эффективность труда аппарата управления, поэтому он нашел наиболее практическое применение.

Под критериями понимают наиболее общую оценку – результатов управленческого труда. Отдельные результаты деятельности аппарата управления являются показателями управленческого труда. Они носят подчиненный характер по отношению к критерию и являются основой при его определении. Таким образом, совокупность показателей труда и будет выражать критерий оценки.

Для определения экономической эффективности управленческого труда используются различные способы: по показателям предприятия, организации и функционированию труда управленческого персонала; по объему передаваемой информации; по качеству и скорости принимаемых решений; по выполнению функций управленческих звеньев.

Показатели эффективности менеджмента представлены в таблице.

Таблица 14.2 - Показатели управленческого труда

Показатель	Метод расчета	Область применения
Показатели затрат на управление организацией		
Доля затрат на управление K_{OY}	$K_{OY} = \frac{Z_{AZ}}{Z_{AP}}$ <p>Z_{AZ} – общая сумма управленческих затрат (руб.)</p> <p>Z_{AP} – общая сумма издержек на производство и реализацию за год (руб.)</p>	При определении эффективности деятельности аппарата управления, при оценке затрат

Показатели производительности труда работников аппарата управления		
Количество документов на 1 работника управленческой деятельности E	$E = \frac{E_O}{P_V}$ E_O – количество входящих и исходящих документов (шт.) P_V – среднесписочная численность работников	При оценке эффективности работы конкретного отдела управления
Коэффициент исполнительности $K_{ИС}$	$K_{ИС} = \frac{E_{И}}{E_{НИ}}$ $E_{И}$ – количество фактически использованных документов (шт.) $E_{НИ}$ – количество документов, подлежащих исполнению (шт.)	При оценке степени использования документов
Коэффициент использования информации $K_{И}$	$K_{И} = \frac{I_A}{I_{И}}$ I_A – количество использованной информации за определенный период (шт.) $I_{И}$ – общее количество информационных сообщений (шт.)	При оценке эффективности использования информации
Показатели качества выполнения функций управления		
Коэффициент качества выполнения управленческих функций K_y	$K_y = 1 - \frac{\sum_1^n t n b i}{\sum_1^n \Phi j}$ $\sum_1^n t n b i$ – общая сумма потерь рабочего времени в производственных подразделениях Φj – общий сменный фонд рабочего времени	При оценке качества работы аппарата управления по выполнению функций
Коэффициент качества управленческой документации K_E	$K_E = \frac{E_{УН} + E_C + E_T}{E_O}$ $E_{УН}$, E_C , E_T – количество унифицированных, типовых и трафаретных документов (шт.) E_O – общее число документов	При оценке качества управленческой документации
Показатели эффективности качества управления		
Коэффициент результативности и управленческой деятельности $K_{ЭР}$	$K_{ЭР} = \frac{Д}{З_{ПР}}$ $Д$ – доход (руб.) $З_{ПР}$ – общая сумма издержек на содержание аппарата управления (руб.)	При оценке качества управления

<p>Коэффициент результативности и управления производством $K_{ЭА}$</p>	$K_{ЭА} = \frac{РП}{E_{УА}}$ <p>$РП$ – объем реализованной продукции $E_{УА}$ – численность аппарата управления</p>	<p>При оценке сравнительной эффективности деятельности аппарата управления</p>
<p>Показатели уровня качества управления</p>		
<p>Коэффициент технической вооруженности управленческого труда $K_{ТВ}$</p>	$K_{ТВ} = \frac{C_{\Phi}}{H_{ТС} \cdot Ч_{\Phi}}$ <p>C_{Φ} – фактическая стоимость технических средств $H_{ТС}$ – нормативы оснащённости техническими средствами в среднем на 1 рабочего $Ч_{\Phi}$ – фактическая численность</p>	<p>При оценке технической вооруженности управленческого труда</p>
<p>Коэффициент использования средств механизации и оргтехники $K_{БР}$</p>	$K_{БР} = \frac{T_{\Phi}}{T_{Р}}$ <p>T_{Φ} и $T_{Р}$ – фактическое и плановое время использования технических средств (ч)</p>	<p>При оценке использования средств механизации и оргтехники</p>
<p>Коэффициент управляемости $K_{УП}$</p>	$K_{УП} = \frac{1}{Z} \sum_{i=1}^m \frac{H_{\Phi i}}{H_{Н i}}$ <p>Z – число уровней управления m – число руководителей данного уровня $H_{\Phi i}$, $H_{Н i}$ – фактическое и нормативное число работников, приходящееся на 1 руководителя</p>	<p>Оценка загруженности руководителя</p>
<p>Коэффициент оперативности работы аппарата управления $K_{ЭА}$</p>	$K_{ИС} = \frac{\sum_{1}^{m_1} (D_1 - d_1) K_1 + \dots + \sum_{1}^{m_n} (D_n - d_n) K_n}{\sum_{1}^{m_1} D_1 K_1 + \dots + \sum_{1}^{m_n} D_n K_n}$ <p>D_1, D_2, \dots, D_n – директивные сроки исполнения заданий d_1, d_2, \dots, d_n – отставания от принятого срока исполнения задания m_1, m_2, \dots, m_n – число заданий K_1, K_2, \dots, K_n – коэффициент значимости</p>	<p>Оценка своевременности выполнения заданий</p>

Экономические показатели эффективности управления.

1)
$$Эу = \Pi / Зу,$$

где $Эу$ – показатель эффективности;

$Зу$ – затраты на управление;

Π – прибыль организации.

$$2) \quad K_{\text{ч}} = \text{Чу} / \text{Ч},$$

где $K_{\text{ч}}$ – коэффициент численности управленческих работников;
 Чу – численность работников управления;
 Ч – общая численность работников организации.

$$3) \quad K_{\text{з}} = \text{Зу} / \text{З},$$

где $K_{\text{з}}$ – коэффициент затрат на управление;
 Зу – затраты на управление;
 З – общие затраты организации.

$$4) \quad K_{\text{зп}} = \text{Зу} / \text{ОП},$$

где $K_{\text{зп}}$ – коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг);
 ОП – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

14.4 Контрольные практические задания

Вопросы по теме

- 1) В чем заключается эффективность управления?
- 2) По каким функциональным направлениям формируют основные цели деятельности организации?
- 3) Обоснуйте критерии результативности деятельности организации:
 - действенность;
 - экономичность;
 - качество;
 - прибыльность;
 - продуктивность;
 - качество трудовой жизни;
 - инновационная активность.
- 4) Какие экономические показатели используют для определения эффективности управления?
- 5) Перечислите возможные пути повышения эффективности управления в организации.
- 6) Раскройте понятия интенсивности и производительности труда.
- 7) В чем проявляется двойственность показателя производительности труда?
- 8) Что понимается под “внешней” производительностью труда?
- 9) От чего зависит “внутренняя” производительность труда?

Тесты

1. Экономический эффект – это:

а) результат труда человека в процессе производства материальных благ (количество выпущенной продукции на участке, заводе, прирост вновь созданной стоимости в народном хозяйстве);

б) отношение полученного результата к затратам.

2. Обобщающим критерием экономической эффективности является показатель:

а) производительности труда;

б) совокупных затрат труда;

в) темпа роста объемов производства.

3. Производительность труда – это отношение:

а) количества единиц произведенной продукции на единицу затрат;

б) стоимости продукции к затратам на производство этого объема продукции;

в) стоимости продукции к среднесписочной численности работающих;

г) только а, б;

д) только б, в;

е) только а, в;

ж) все перечисленное.

4. Экономическая эффективность – это:

а) результат труда человека в процессе производства материальных благ (количество выпущенной продукции на участке, заводе, прирост вновь созданной стоимости в народном хозяйстве);

б) отношение полученного результата к затратам.

5. Внешняя производительность труда:

а) заключается в производстве нужных ценностей, услуг;

б) заключается в том, что предприятие должно эффективно организовывать производство, снижая издержки;

в) учитывает все виды ресурсов (иными словами содержит оценку использования ресурсов и оценку рынком производительности труда).

6. Внутренняя производительность труда:

а) заключается в производстве нужных ценностей, услуг;

б) заключается в том, что предприятие должно эффективно организовывать производство, снижая издержки;

в) учитывает все виды ресурсов (иными словами содержит оценку использования ресурсов и оценку рынком производительности труда).

7. Общая производительность труда:

а) заключается в производстве нужных ценностей, услуг;

б) заключается в том, что предприятие должно эффективно организовывать производство, снижая издержки;

в) учитывает все виды ресурсов (иными словами содержит оценку использования ресурсов и оценку рынком производительности труда).

№ вопроса	Баллы
1	а
2	а
3	ж
4	б
5	а
6	б
7	в

15 Тест на проверку усвоенного материала

Правильное утверждение пометить – 1.

Неправильное утверждение пометить – 0.

Оценка результатов:

109 и более правильных ответов	Отлично
103-108 правильных ответов	Хорошо
194-102 правильных ответов	Удовлетворительно
Менее 93 правильных ответов	Неудовлетворительно
	Необходимо повторение для более качественного усвоения материала

№ вопроса	Утверждение	Баллы
1	Диверсификация менеджмента – совмещение разнообразных форм, подходов, целей, объектов, функций управления.	1
2	Диверсификация экономической деятельности организации предусматривает, прежде всего, расширение активности фирмы за рамками основного бизнеса с целью стимулирования ее деятельности, упрочения конкретных преимуществ на рынке и адекватного реагирования на изменения рыночной конъюнктуры.	1
3	Согласно дуалистическому подходу выделяют типы менеджмента: командное, социально-экономическое, целевое управление.	0
4	Доходность, прибыльность фирмы свидетельствует об эффективности ее производственно-сбытовой деятельности, которая достигается путем минимизации затрат и максимизации доходов от производства продукции, работ, услуг.	1
5	Концепция – комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы и позволяющих определить систему показателей, факторов, условий, способствующих решению проблемы, формированию стратегии фирмы, установлению правил личности.	1
6	Дуалистический подход предполагает выделение стратегического и тактического менеджмента, формального и неформального управления, методологии менеджмента и организации менеджмента, стабильного и неустойчивого управления, инфраменеджмента и интраменеджмента, централизованного и децентрализованного управления, традиционного и инновационного управления,	1

	профессионального и непрофессионального управления.	
7	Диверсификация и специализация – тождественные понятия.	0
8	Диверсификация и специализация в управлении фирмой используются с одной целью – улучшить ее финансовое состояние через обеспечение конкурентоспособности, расширение рынков сбыта и продаж.	1
9	Конгломеративная модель диверсификации предполагает переход на принципиально иную технологию с изменением профиля и инвестирования значительных средств в освоение и (или) адаптацию имеющихся мощностей.	1
10	Согласно многофакторному (многокритериальному) подходу выделяют, в частности, типы управления: вероятностно-кризисное, предкризисное, антикризисное, управление стабилизацией.	1
11	Административный менеджмент – это разработка и принятие управленческих решений, распределения заданий между исполнителями и контроль за их выполнением.	1
12	Категория менеджмента – это наиболее общее и фундаментальное понятие, отражающее существенные свойства и устойчивость отношений в процессах управления организацией.	1
13	К основным категориям менеджмента относят: понятия объекта, субъекта, функций менеджмента, видов и принципов менеджмента.	1
14	К видам объекта менеджмента относят: рабочее место, участок, цех, производство, предприятие, объединение предприятий.	0
15	Под видом объекта понимают маркетинг, производство, кадры, финансы, НИОКР.	0
16	Если управление – воздействие, то существуют: среда (система управления); средства (механизм управления); действия (процесс управления).	1
17	Под видом объекта менеджмента понимают: операцию, проект, систему.	1
18	Воздействие – это сознательное влияние на человека или группу людей.	1
19	Дисциплина понимается как поведение человека, соответствующее определенным организационным требованиям.	1
20	Ответственность понимается как форма зависимости в условиях разделения деятельности, определяющее порицание при невыполнении функций, обязательств, полномочий.	1
21	Форма ответственности: индивидуальная, управленческая, групповая, организационная.	1
22	Виды ответственности: материальная, административная, финансовая, моральная.	1

23	Особенностями административного менеджмента, в частности, являются: - предпочтения инновационных качеств руководителя; - слабый интерес к организационным способностям менеджера.	0
24	Результатом управляющего воздействия является управленческое решение.	1
25	Корпорация – объединение, сообщество, группа, характеризующаяся совпадением интересов и ценностей, целей и условий совместной деятельности.	1
26	Корпоративное управление – управление, которое характеризуется особенностями корпорации как объекта управления, то есть это управление, основанное на приоритетах интересов акционеров и их роли в управлении и развитии корпорации, в реализации их интересов, в реализации прав собственности, во взаимодействии акционеров, построенное на развитии управления, формирующей корпоративную структуру и культуру.	1
27	В рыночной экономике в качестве корпораций выступает ООО (общество с ограниченной ответственностью).	0
28	ООО – признается учрежденной одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли в соответствии с долями в учредительных документах; участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных ими вкладов.	1
29	Акционерным обществом (АО) признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права участников АО (акционеров) по отношению к обществу.	1
30	Под потенциалом организации обычно понимается совокупность возможностей организации по выпуску продукции.	1
31	К производственной составляющей потенциала компании относят, в частности, исследование рынков; изменение каналов сбыта; адаптация технологии.	0
32	К кадровой составляющей потенциала компании относят, в частности, мотивацию нововведений; мотивы конкуренции и кооперации, адаптация к требованиям рынка.	0
33	К маркетинговой составляющей потенциала компании следует отнести, в частности, структуру заказов, обслуживание продукции у потребителя, дифференциацию продукции.	1
34	К составляющей потенциала компании НИОКР – относят: собственную систему научно-технического развития; творческий потенциал специалистов, рутинные нововведения; развитие технологии; адаптацию к требованиям рынка; проектирование	1

	зданий и сооружений.	
35	Антикризисное управление – управление, способное предотвращать или смягчать кризисы, удерживать функционирование в режиме выживания в период кризиса и выводить предприятие из кризиса с минимальными потерями.	1
36	Антикризисное управление (АКУ) - деятельность по выявлению основных причин кризисных ситуаций в ходе функционирования и развития хозяйствующего субъекта; рисков, определяемых этими причинами и возможностей устранения или минимизации их воздействия с целью восстановления высоких темпов производства и развития предприятия а основе: - анализа деятельности всех структурных подразделений; - внедрения новых технологий; - обновления основного капитала предприятия.	1
37	Функционирование – это повышение уровня качества выполняемых работ, приобретение нового качества, усиление позиций на рынке и стабилизация деятельности фирмы, ее рост.	0
38	Развитие – это поддержание жизнедеятельности, сохранение режима работы в рамках достигнутого качества.	0
39	Причинами кризиса, в частности, могут быть: - финансово-экономическое положение в стране (инфляция, безработица, остановка предприятий, отношение государства к экономической ситуации); - обострение конкуренции на рынке; - непрофессиональное управление; - природные катаклизмы (землетрясения, ураганы, засухи); - сознательный выбор стратегии рискового развития.	1
40	К проблемам, связанным с управлением на разных фазах цикличного проявления кризисного развития, относят: проблемы распознавания; предотвращения; поддержания деятельности предприятия в рамках достигнутого качества; проблема выхода из кризиса; проблема ликвидации последствий кризиса.	1
41	Проблемами социально-экономического характера считаются: конфликтологические; поведение фирмы на рынке; проблемы отбора, оценки и мотивирования персонала; проблемы инвестиционного проектирования.	1
42	Стратегическое управление охватывает широкий круг вопросов и может быть определено как многогранное понятие, а именно: - как вид сферы деятельности по управлению; - как процесс; - как область научных знаний.	1
43	Успех стратегического управления обеспечивается сочетанием следующих способностей менеджеров: - умением смоделировать конкретную ситуацию;	1

	<ul style="list-style-type: none"> - умением выявить изменения и основные влияющие факторы; - умением разработать стратегию изменений; - умением осуществить правильный выбор методов реализации стратегии; - умением реализовать стратегию. 	
44	Концентрация производства и капитала способствовала установлению стабильных производственно-хозяйственных связей между предприятиями.	1
45	С переходом к рынку центр внимания высшего руководства должен быть сконцентрирован на обеспечении сбалансированности внутреннего состояния предприятия.	0
46	В дореформенный период в российской экономике внимание управленцев было нацелено на изменения в окружающей среде.	0
47	Концентрация производства и капитала способствовала созданию благоприятных условий для диверсификации.	1
48	Основными элементами стратегии являются продукт, рынок, отрасль, технология, положение в отрасли.	1
49	Относительной долей рынка считается отношение доли единицы (структурного подразделения) к доле рынка, контролируемой основным конкурентом.	1
50	Для “вопросительных знаков” (“трудных детей”) характерна высокая доля рынка в быстрорастущих отраслях, перспективы роста и стабилизации положения при возможном захвате ресурсов для увеличения оборотного капитала и расширения производственных мощностей.	0
51	Для “денежных коров” характерна деятельность в медленно растущих отраслях, высокая относительная доля рынка, устойчивая способность зарабатывать значительные средства, обеспечивать собственный цикл жизнедеятельности и формировать фонд для инвестирования других проектов фирмы.	1
52	Концентрация производства и капитала способствовала созданию собственной системы научно-технического развития, позволяющей сочетать различные стратегии.	1
53	Стратегия отсечения лишнего предполагает полную распродажу всех запасов и активов, с одновременной ликвидацией задолженностей.	0
54	Внутренний рост осуществляется за счет расширения ассортимента продукции или создания новых видов товара, пользующихся растущим спросом.	1
55	Внешний рост достигается включением компании в смежные отрасли производства путем слияния и присоединения компаний или участия в других кампаниях.	1
56	Полученные доходы от “денежных коров” используются: <ul style="list-style-type: none"> - на выплату дивидендов; 	

	- на финансирование новых приобретений корпорации; - на финансирование развития “звезд”; - на финансирование “трудных детей”.	
57	В матрице Мак-Кинзи 3 клетки по диагонали означают: а) высший приоритет инвестирования деятельности; б) средний приоритет инвестирования деятельности; в) низший приоритет инвестирования деятельности.	1
58	К финансовым целям фирмы следует отнести: более высокие дивиденды; увеличение прибыли на вложенный капитал; повышение цены акций; признание прочного финансового положения компании.	1
59	К стратегическим целям фирмы следует отнести: увеличение притока денежных средств; более диверсифицированная база для получения прибыли, увеличения ставок по кредитам.	0
60	Функциональными считают стратегии фирмы по направлениям – маркетинг, производство, финансы, кадры, НИОКР.	1
61	В системе “111-555” критериями оценки являются: конкурентоспособность, качество, цена.	1
62	Стадиями цикла деловой активности являются: “вершина”, “расширение”, “сжатие”, “оживление”.	1
63	Для стратегии интенсивного роста характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом.	0
64	К элементам стратегии относят: продукт, рынок, отрасль, технология, положение в отрасли.	1
65	Для стратегии сокращения характерно установление целей на уровне достигнутого в прошлом, скорректированного с учетом инфляции.	0
66	К стратегическим целям фирмы следует отнести: повышение качества продукции, расширение и улучшение номенклатуры, улучшение обслуживания клиентов.	1
67	Инновационный менеджмент предполагает организацию и управление поставками материальных ресурсов, производством и сбытом товаров с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции.	0
68	Целью инновационного менеджмента является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности фирмы в следующих областях: разработка и внедрение новой технологии; модернизация и совершенствование традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции; разработка способов утилизации производств экологически чистыми технологиями.	1
69	Инновационная деятельность – деятельность, направленная на практическое использование научного, научно-технического результата и интеллектуального потенциала с целью получения	1

	нового и улучшения производимого продукта, способа его производства и удовлетворения потребностей общества в конкурентоспособных товарах и услугах, совершенствования специального обслуживания.	
70	Инновационный процесс – процесс финансирования и инвестирования разработки и распространения нового вида продукта или услуги.	1
71	Инновационный процесс – это последовательное осуществление научно-исследовательской, научно-технической, инновационной, производственной деятельности.	1
72	Инновационный процесс может быть рассмотрен как временные этапы жизненного цикла нововведения от возникновения идеи до ее разработки и распространения.	1
73	Основными этапами жизненного цикла инновации являются: система поступающих идей; отбор выявленных идей и выработка идей нового продукта; анализ экономической эффективности нового продукта; создание нового продукта; тестирование на рынке; внедрение нового изделия в производство.	1
74	Понятие инновация применяется только к новшествам в научно-исследовательской сфере, и исключается в организационной, финансовой, учебной сферах.	0
75	Процесс коммерциализации новшества – это процесс введения новшества на рынок.	1
76	Классическая модель предпринимательства имеет место, когда экономический субъект стремится организовать работу с максимальной отдачей ресурсов, приводятся в действие внутренние резервы повышения рентабельности, модернизации производства, совершенствования управления, обновления ассортимента. Однако, при видимой целесообразности этих мероприятий, результаты скромны. Это стратегия выживания.	1
77	Инновационная модель предпринимательства предполагает поиск новых путей развития, что позволяет говорить о концепции управления ростом или инновациями, включающими формирование направлений экономического прорыва, разработку механизмов управления, риском и отношениями с потребителями, создание сети управления технологиями.	1
78	По признаку масштабности инновации группируют на: трансконтинентальные; транснациональные, региональные.	1
79	В результате внедрения и распространения инноваций может быть получена экономическая, социальная, экологическая, интегральная эффективность.	1
80	Инновация продукции обеспечивает увеличение объема производства, улучшение имиджа, появление новых рабочих мест, выживание предприятия.	1

81	Социальные инновация направлены на повышение производительности, экономию сырья, повышение объема продаж, эффективное использование внутрифирменной информации.	0
82	Трудовые ресурсы – это часть населения страны, представленная физическими лицами, обладающими необходимыми физическими и умственными способностями, профессиональной подготовкой и квалификацией для работы в общественном производстве.	1
83	Рабочая сила – это индивидуальная способность к труду, в процессе целенаправленно трудовой деятельности.	1
84	Человеческий капитал – сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас физического здоровья, знаний, навыков, умений, мотиваций, который используется в той или иной сфере приложения труда и приносит доход как собственнику рабочей силы, так и работодателю.	1
85	Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем: наличие у людей интеллекта; способность к постоянному совершенствованию и развитию; люди приходят в организацию осознанно (то есть взаимоотношения человека и организации носят осмысленный характер).	1
86	Управление персоналом – это организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования персонала, а также создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.	1
87	Карта компетенции – это набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать “идеальный сотрудник”, занимающий эту должность.	0
88	Квалификационная карта – это описание компетенций “идеального сотрудника”, то есть личных характеристик человека, его способностей к выполнению тех или иных функций и социальных ролей (ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления и т.д.).	0
89	Аттестация – представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей.	1
90	Метод оценки “360° аттестации” персонала предполагает оценку сотрудника руководителем, коллегами, подчиненными.	1
91	Последовательность должностей в течение профессиональной жизни называется карьерой.	1

92	Реальную величину персонала предприятия в каждый данный момент времени характеризует его явочная численность.	1
93	Использование среднесписочной величины оправдано тем, что списочная и явочная численность постоянно меняются.	1
94	Число принятых или выбывших работников за соответствующий период времени называют оборотом персонала.	1
95	Статическая структура персонала отражает его распределение и движение в разрезе категорий групп должностей.	1
96	Аналитическая структура персонала определяется на основе специальных исследований и расчетов.	1
97	Служебно-профессиональный статус сотрудника организации – комплексная неформальная характеристика восприятия отдельного сотрудника как личности другими людьми – субъектами внутренней среды организации – работодателями.	0
98	Служебно-психологический статус сотрудника организации – комплексная характеристика сотрудника, включающая в себя следующие формальные параметры: образование, квалификация, наличие специальных лицензионно-разрешительных документов; занимаемая должность, стаж работы и предыдущая карьера, права и обязанности, связанные с осуществлением служебно-трудовой деятельности в организации.	0
99	Основными видами служебно-психологического статуса сотрудника организации: “лидер мнений”, “утилитарист”, “аниматор”, “нейтрал”, “конформист”, “негативист”, “отверженный”.	1
100	Должность – совокупность прав, обязанностей, ответственности работников, определяющая их трудовые комплексы и границы компетентности.	1
101	К квалификационным требованиям относят – уровень и профиль специальной подготовки работника, стаж, опыт.	1
102	При сдельно-прогрессивной заработной плате в пределах установленной выработки труд оплачивается по прямым расценкам, а сверх нее – по повышенным.	1
103	При аккордной системе заработной платы вознаграждение определяется сразу за весь объем выполненной работы.	1
104	Мотивация участием в делах организации заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность контроля над ресурсами и условиями собственного труда.	0
105	Мотивация обогащением труда предполагает, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего, социального характера; они вовлекаются в процесс	0

	коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам, им делегируются права и ответственности.	
106	Морально-психологический климат организации – динамичная система социально-гуманитарных отношений между физическими лицами – субъектами внутренней маркетинговой среды организации.	1
107	Самоменеджмент – это последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время	1
108	Основная цель персонального менеджмента состоит в том, чтобы наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни, легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни	1
109	В самоменеджменте планирование как функция предполагает составление распорядка дня и организацию личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач	0
110	Контроль в самоменеджменте необходим для выявления на более ранней стадии неблагоприятного развития событий с тем, чтобы вовремя скорректировать действия, цели, средства их достижения	1
111	Контроль как функция менеджмента охватывает 3 задачи: - осмысление физического состояния; - сравнение запланированного с достигнутым; - корректировка по установленным отклонениям	1
112	График рабочего времени – это эффективный инструмент отслеживания и анализа использования времени. В результате выявляются “поглотители времени”, вредные привычки (длительные телефонные разговоры, ненужная отчетность, продолжительные совещания, неверные приоритеты и пр.)	1
113	Построение и успех карьеры современного человека во многом определяется пятью “т”: талантом, трудолюбием, терпением, тактом, темпераментом	1
114	Контроль как функция самоменеджмента складывается из контроля процесса работы, итогов, степени достижения целей, промежуточных результатов	1
115	Власть – обладание правом, волей, силой и свободой действий и распоряжений.	1
116	Власть, при которой исполнитель верит, что влияющий обладает уникальными (специфическими) знаниями, которые позволяют ему удовлетворять потребности, называется “эталонной”.	0
117	Законная власть предполагает веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг –	1

	подчиняться ему. Исполнитель подчиняется влияющему (то есть власти), т.к. традиция и опыт учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя.	
118	Законная власть действенна и эффективна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии.	1
119	Власть, при которой характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что последний желает быть похожим на влияющего, называется “экспертной”.	0
120	Власть, при которой исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать его таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или способен спровоцировать подчиненному неприятности, называется “властью, основанной на принуждении”.	1
121	Власть, при которой исполнитель верит, что влияющий способен удовлетворить насущную потребность, угодить, обеспечить необходимую полезность, называется “властью, основанной на вознаграждении”.	1
122	В условиях рынка при большом спросе на компетентных, опытных руководителей, грубые угрозы увольнения не действительны. Страх, нагоняемый на руководителя, направлен не на его материальные интересы, а на его самолюбие.	1
123	Организации, где страх используется очень часто, возможно, не смогут прожить долгую жизнь в условиях частного предпринимательства и открытого общества. Хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты – скованность, страх, месть, отчуждение, и как результат – к низкой производительности труда, неудовлетворенности работой, к увеличению текучести кадров.	1
124	Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточное.	1
125	Харизматическая власть – это власть, построенная не на силе личных качеств или способностей лидера, а на логике или на давней традиции.	0
126	Организации с ограниченными структурами, функционирующие в динамическом окружении, имеют слабую связь с традициями (им приходится действовать в быстро меняющейся среде – рыночной и технологической, поэтому они все меньше полагаются на систему отношений внутри формальной организационной структуры и традиционных полномочий).	1
127	В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных	1

	отношений в группе.	
128	Лидерство является важным и самым эффективным механизмом реализации власти.	1
129	Лидерство – это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность.	1
130	Лидерство, чтобы реализоваться, не требует соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ним следует.	0
131	Право на власть является наиболее веской причиной для подчинения в группах, связанных с большим объемом физического труда.	1
132	В группах, не связанных с большим объемом физического труда, наиболее эффективна экспертная власть.	1
133	В группах, где уровень власти вознаграждения высок, результаты ниже, а неудовлетворенность выше.	1
134	Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных: лидерских качеств, лидерского поведения и ситуации, в которой действует лидер.	1
135	Концепция атрибутивного лидерства исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. При этом лидер, с одной стороны, стремится определить причины плохой работы, а с другой – формирует свое поведение в зависимости от того, что, по его мнению, является причиной плохой работы.	1
136	Лидер-реформатор – это преобразователь, а не спаситель; он проявляет творчество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию.	1
137	Стиль управления – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей предприятия.	1
138	Стиль руководства формируется степенью делегирования полномочий, используемыми формами власти, заботой о человеке, заботой о выполнении миссии предприятия, задач.	1
139	Лидерами являются (могут быть) только люди, способные поддерживать межличностные отношения, административные способности, готовые к сотрудничеству.	0
140	Не существует конкретного набора личностных качеств, присущего всем успешным руководителям.	1
141	В соответствии с поведенческим подходом для формирования эффективного стиля менеджмента в организации используют стили, базирующиеся на применении власти: авторитарный, демократический, либеральный.	1
142	Авторитарный руководитель характеризуется концентрацией	1

	власти в своих руках; решения, как правило, принимает самостоятельно, не советуясь с подчиненными, навязывает свою волю подчиненным.	
143	Демократический руководитель характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, подчиненные принимают активное участие в принятии решений; пользуются свободой в выполнении заданий.	1
144	Демократ субъективен по отношению к подчиненным, часто прибегает к угрозам, наказаниям; - это человек настроения, жесткий по отношению к своим подчиненным, гуттаперчевый по отношению к руководству.	0
145	Автократ использует мотивацию потребностями более высокого уровня, пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными; старается создать ситуацию, в которой люди сами себя мотивируют, потому что для них сама работа является вознаграждением.	0
146	Либеральный руководитель не вмешивается в работу подчиненных, которым дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей собственной работой.	1
147	Предпосылки автократического управления, по мнению Д. Мак-Грегора, состоят в том, что: - труд - процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней; - если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль; - приобщение к управлению является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели; - способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется частично.	0
148	Представления демократичного руководителя о работниках, по мнению Д. Мак-Грегора, состоят в том, что: - люди изначально не любят трудиться и по возможности избегают работы; - у людей нет честолюбия, и они стараются от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили – больше всего люди хотят защищенности; – чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.	0
149	Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.	1

150	Конфликт – это противоречия, возникающие между людьми в процессе совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположных интересов, отсутствия согласия между двумя и более сторонами.	1
151	Инцидент – разрастание конфликта.	0
152	Эскалация – это нейтрализация (устранение) конфликта.	0
153	Конфликтная ситуация – накопившееся противоречие, содержащее истинную причину конфликта.	1
154	Конфликтогены – это последствия конфликта.	0
155	Конфликтогены – это условия протекания конфликта.	0
156	Конфликтогены – причины конфликта (слова, действия, бездействия).	1
157	Нечеткое разграничение прав и обязанностей считается причиной деструктивного конфликта.	1
158	Временное психологическое состояние (усталость, перенапряжение) считается причиной конструктивного конфликта.	0
159	Подавление интересов конфликтующих считается педагогическим способом разрешения конфликта.	0
160	Отвлечение сотрудников от основной работы, снижение производительности труда, формирование противоборствующих группировок считаются негативными функциями деструктивного конфликта.	1
161	Стимулирование к сотрудничеству, улучшение морального состояния сотрудников усиление трудовой мотивации считаются позитивными функциями конструктивного конфликта.	1
162	Компромисс, сотрудничество – один из способов разрешения конфликта.	1
163	Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента	1
164	Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации	1
165	Для обеспечения высокого качества “выхода” системы сначала формируются требования ко “входу”, затем к “процессу”, далее к “выходу” и внешней среде	0
166	“Вход” системы характеризуется параметрами проблемы, которые необходимо решить по конкретным рынкам (требования потребителей, результаты сегментации, качество объекта, объемы продаж, сроки поставок, цены и т.д.)	1
167	На “выходе” системы – решение, выраженное количественно и	1

	(или) качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата	
168	К компонентам “внешней среды” системы относятся факторы макро- и микросреды, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения	1
169	“Обратная связь” в системе реализуется через контроль	1
170	Поступление информации обратной связи может быть связано с некачественным решением, дополнительными требованиями потребителей об уточнении или доработке решения, появлением нововведений, “ноу-хау” и другими факторами	1
171	Экономический эффект – это результат труда человека в процессе производства материальных благ (количество выпущенной продукции на участке, заводе, прирост вновь созданной стоимости в народном хозяйстве).	1
172	Одинаковые затраты труда всегда дают одинаковый эффект.	0
173	Цель общественного производства – получение большего эффекта с наименьшими затратами труда, материалов, денег.	1
174	Эффективность – отношение полученного результата (эффекта) к затратам.	1
175	Производительность труда служит обобщающим критерием экономической эффективности.	1
176	Внутренняя производительность труда заключается в производстве нужных ценностей, услуг.	0
177	Внешняя производительность труда заключается в том, что предприятие должно эффективно организовывать производство, снижать издержки.	0
178	Инновационная активность – внедрение новшеств в различных функциональных областях деятельности организации.	1
179	Прибыль – разница между доходом и суммарными издержками.	1
180	Качество – соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам, требованиям потребителей.	1

Список использованных источников

- 1 **Антикризисное управление:** учебник / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА.- М., 2000.-432 с.
- 2 **Акбердин, Р.З.** Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования: учебное пособие / Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов - М.-ГАУ, 1993.-468 с.
- 3 **Ансофф, И.** Стратегическое управление / И. Ансофф. пер. с англ - М.: Прогресс, 1989. - 519 с.
- 4 **Веснин В.Р.** Управление персоналом: учебное пособие.-М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008.-240с. - ISBN 978-5-482-01783-8.
- 5 **Винокуров, В.А.** Управление развитием производственного объединения / В.А. Винокуров, Г.Л. Азоев - М.: МИУ, 1989.-80 с.
- 6 **Винокуров В.А.** Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.-160 с.
- 7 **Виханский, О.С.** Стратегическое управление / О.С. Виханский - М.: Изд-во МГУ, 1995. - 252 с.
- 8 **Виханский, О.С.** Менеджмент: учебник для экономических специальностей вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: Высш. шк., 1994. 224 с.
- 9 **Виссема Х.** Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Пер. с англ. / Х. Виссема - М.: ИНФРА-М - 1996.- 288 с.
- 10 **Герчиков В.И.** Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие.-М.: ИНФРА – М, 2008.-282с. – (Высшее образование). ISBN 978-5-16-003198-9.
- 11 **Глухов, В.В.** Основы менеджмента / В.В. Глухов - СПб.: Экономика, 1991.-320 с.
- 12 **Глущенко, В.В.** Менеджмент: системные основы / В.В. Глущенко - Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НПЦ «Крылья», 1996.- 216 с.
- 13 **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова - 3-е изд., перераб. и доп. - М., 1995. - 432 с.
- 14 **Друри, К.** Введение в управленческий и производственный учет / Пер. с англ. С.А.Табалиной – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994 – 560 с.
- 15 **Игнатьева, А.В.** Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.- 157 с.
- 16 **Инновационный менеджмент:** справ. пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К.Казанцева, Л.Э. Миндели. Изд. 2-е, перераб и доп. – М.,ЦИСН,1998. - 568 с.
- 17 **Крымов, А.А.** Вы – управляющий персоналом./ А.А.Крымов.-М.: Вершина, 2009.-320 с.: ил.- ISBN 978-5-9626-0422-0.
- 18 **Круглов, М.И.** Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
- 19 **Коротков, Э.М.** Концепция менеджмента / Э.М. Коротков - М.: Де Ка, 1996
- 20 **Менеджмент: вопросы и ответы:** уч. пособие / А.Н. Чаплина, С.В.

Здрестова - Красноярск: КГТЭИ, 2001 г. – 173 с.

21 **Менеджмент: вопросы и ответы:** уч. пособие / Н.Е. Рябикова, Е.Г. Кашенко - Оренбург: ГОУ ОГУ, 2004 г. – 127 с.

22 **Мескон, М.Х.** Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. пер. с англ. - М.: Дело, 2008.- 703 с.

23 **Некрасов, В.Н.** Управление конфликтами: теория и практика взаимодействия / Некрасов В.Н., Хеонов Н.И. Ижевск: издательство Удмуртского ун-та, 1993

24 **Персональный менеджмент:** учебник / С.Д. Резник и др. – 2-е изд. перераб., доп. – М.: ИНФРА-М, 2004.- 622 с.

25 **Общий менеджмент. Дайджест учебного курса** / Под ред. А.К. Казанцева. - М.: ИНФРА - М, 2001 .-252 с.

26 **Румянцева, З.П.** Менеджмент организации: учебное пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. - М.: ИНФРА-М. 1995.- 432 с.

27 **Райченко, А.В.** Административный менеджмент: Учебник.– М.: ИНФРА-М, 2007. -416 с. – (Учебники для программы МВА). ISBN 978-5-16-002957-3

28 **Рябикова, Н.Е.** Основы менеджмента. Учебное пособие. Ч 2 / Н.Е. Рябикова - Оренбург: ГОУ ОГУ, 2006. - 177с.

29 **Словарь предпринимателя** / Под ред проф Н.Н.Пилипенко.-2-е изд., перераб и доп. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 580 с. ISBN 978-5-91131-606-8.

30 **Современный экономический словарь.** – 6-е изл., перераб. И доп. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 512с. – (Библиотека словарей). ИНФРА-М» ISBN 978-5-16-003390-7.

31 **Стратегическое планирование для управления проектами с использованием моделей зрелости** / пер. с англ. - М.: Компания АЙТИ; М.: ДМК Пресс, 2003.-320

32 **Торговое дело: экономика, маркетинг, организация:** учебник, 2-е издание / Под общей редакцией проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА – М, 2000-560 с.

33 **Управление персоналом** / Под ред. С.М. Самыгина. - Ростов н/Д: «Феникс», 2001. - 512 с

34 **Фатхутдинов, Р.А.** Система менеджмента: учебно-практическое пособие / Р.А. Фатхутдинов. 2-е изд. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.- 268 с.

35 **Фатхутдинов, Р.А.** Производственный менеджмент: учебник для ВУЗов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЮНИТИ, 1997.-311 с.

35 **Фатхутдинов, Р.А.** Стратегический менеджмент: учебник для ВУЗов / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е издание.-М.,ЮНИТИ, 1997.-311 с.

36 **Фатхутдинов, Р.А.** Разработка управленческого решения: учебник для ВУЗов / Р.А. Фатхутдинов. - 2-е изд., доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.-272 с.

Учебное пособие

Н.Е.Рябикова, Р.И.Рябиков,
Е.Г.Кащенко

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

II часть

Лицензия № ЛР020716 от 02.11.98

Формат 60x84¹/₁₆. Бумага писчая.
Усл. печ. Листов 9,25 Тираж 50.

РИК ГОУ ОГУ
460352 г. Оренбург ГСП пр. Победы, 13
Государственное образовательное учреждение
«Оренбургский государственный университет»
