

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Индустиально-педагогический колледж

Отделение технологии производства и промышленного оборудования

О.С. РУБЦОВА

МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЛЕКЦИОННЫМ И
ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом
государственного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Оренбург 2007

УДК 005 (076.5)
ББК 65.291.21я73
Р 82

Рецензент

д-р эконом. наук, доцент Е.Г. Чмышенко

Рубцова О.С.

**Р 82 Менеджмент: методические указания по лекционным и
практическим занятиям /О.С. Рубцова - Оренбург: ГОУ ОГУ, 2007. – 35с.**

Методические указания предназначены для студентов колледжей технических специальностей. Излагается основной материал по менеджменту: элементы организации и процесса управления, эволюция менеджмента, принятие решения, контроль. Даются практические занятия по темам: принятие решения, мотивация.

ББК 65.291.21я73

© Рубцова О.С., 2007
© ГОУ ОГУ, 2007

Содержание

Введение.....	6
1 Элементы организации и процесса управления.....	7
2 Эволюция менеджмента. Современные подходы менеджмента.....	10
3 Внутренняя среда организации.....	14
4 Внешняя среда организации.....	16
5 Коммуникационные процессы управления.....	18
6 Принятие решений.....	19
7 Стратегическое планирование (СП).....	24
8 Мотивация.....	27
9 Организация как функция менеджмента.....	32
10 Контроль.....	34
Список использованных источников.....	37

Введение

Менеджмент как современная система управления фирмой, предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно – хозяйственной деятельности. Особенность современного менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне фирмы в условиях дефицитности ресурсов, необходимость достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, оптимальной адаптации фирмы к новым рыночным условиям.

Менеджмент в рыночных условиях означает самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей предприятия в ходе любой хозяйственной деятельности в рыночных условиях, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов механизма менеджмента.

Менеджмент – междисциплинарная наука, основывающаяся на общественно – социальных, гуманитарных, естественнонаучных, экономических и технических науках.

Основной целью курса является формирование у студентов целостной структурированной системы знаний об управленческих, организационных и межличностных отношениях в социально – экономических системах, о принципах, методах и механизмах управления экономическими и социальными процессами, то есть, в конечном счете, об управлении совместной трудовой деятельности людей.

Предмет курса «Менеджмент» - изучение различных видов деятельности хозяйствующих субъектов, субъектов и объектов управления и влияния отдельных факторов и их совокупности на конечные результаты деятельности и повышения эффективности производства; управление производственно – хозяйственной деятельностью и персоналом предприятий, организаций и учреждений в условиях хозяйственной сферы, экономической самостоятельности и прихода к рыночным отношениям.

Уровень знаний менеджмента определяет профессиональную компетентность экономиста, менеджера и других специалистов, степень их подготовленности для практической работы в системе менеджмента организаций и условиях формирования и развития рыночных отношений.

Методические указания разработаны в соответствии с программой курса «Менеджмент». Указания необходимы в изучении основ менеджмента как науки управления.

1 Элементы организации и процесса управления

1.1 Определение и виды организации

1.2 Общие характеристики организаций

1.3 Общие факторы в работе руководителей

1.4 Уровни управления

1.5 Успешное управление организацией

1.6 Методы управления

1.7 Принципы управления

В современном мире термин менеджмент употребляется для определения различных понятий. Во-первых, менеджмент означает определенный вид деятельности по руководству людьми в различных организациях для достижения целей этих организаций. Во-вторых, под менеджментом понимается область знаний, помогающих осуществить профессиональную деятельность по управлению достижением желаемого результата конкретной деятельности. И, в-третьих, это понятие ассоциируется с определенной категорией людей (определенным социальным слоем), которые осуществляют работу по управлению.

В литературе по менеджменту имеются различные определения этого понятия. В качестве примеров рассмотрим ряд из них, получивших наибольшее распространение:

1) менеджмент – это умение использовать навыки, опыт, интеллект, труд определенных людей для достижения поставленных целей;

2) менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу;

3) менеджмент – это процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации посредством скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов [1].

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования, в частности, следующие:

1) наличие общих знаний управления предприятием;

2) владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках фирмы в наиболее выгодных сферах применения;

3) наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации;

4) умение анализировать деятельность и действия фирм – конкурентов.

Объектом управления в менеджменте является организация. Она служит причиной, обуславливающей существование самого менеджмента. Все менеджеры работают в организациях [2].

Для создания минимальной организации необходимо:

1) наличие, по крайней мере, двух людей;

2) наличие, по крайней мере, одной общей цели;

3) наличие у членов группы желания работать вместе для достижения поставленной цели.

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Формальные организации – специально создаются руководством для достижения определенных целей, они оформляются документально.

Неформальные организации – возникают стихийно, но люди в них взаимодействуют друг с другом регулярно.

Внутри каждой формальной организации почти всегда существует неформальные.

Общие характеристики организаций:

1) наличие ресурсов - капитал, материал, технология, люди, информация;

2) зависимость от внешней среды - потребители, конкуренты, поставщики, государство, природные факторы, ситуация в стране: экономическая, социальная, политическая, технологическая;

3) горизонтальное разделение труда – это деление работы на компоненты, на многочисленные специализированные задания, которые позволяют организации гораздо больше производить продукции, чем, если бы тоже самое кол-во людей работало самостоятельно;

4) вертикальное разделение труда – это координация деятельности по выполнению отдельных работ в совокупности обеспечивающих достижение поставленных целей.

Общие факторы в работе руководителей:

1) суть управленческой деятельности заключается в неповторимости операций;

2) роли руководителей:

а) межличностные роли;

б) информационные роли;

в) роли по принятию решений;

3) выполнение функций управления:

а) планирование;

б) организация;

в) мотивация;

г) контроль.

Эти функции объединяются двумя связующими процессами: коммуникация и принятие решений.

Иерархия уровней управления имеет вид пирамиды и определяет состав, кол-во и соподчиненность звеньев управления:

1) институциональный;

2) управленческий;

3) технический.

Составляющие успеха организации:

1) выживание: для того чтобы выжить организации приходится периодически менять свои цели, выбирая их соответственно изменяющимся потребностям внешнего мира;

2) результативность и эффективность определяют условия, при которых организация сможет осуществлять свою деятельность на рынке в длительном периоде;

3) производительность характеризует соотношение количества единиц чего-либо организации на ее выходе к количеству единиц на входе;

4) практическая реализация управленческих решений. Успешным признается то решение, которое результативно и эффективно.

Методы управления – это совокупность приемов, способов целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного работника с целью побудить их совершить определенные действия в интересах предприятия.

Организационный метод. С его помощью создаются необходимые условия функционирования организации: организация проектируется, учреждается, ориентируется во времени и пространстве, ее деятельность нормируется, регламентируется и обеспечивается необходимыми инструкциями, фиксирующими расстановку персонала, специфику поведения в различных ситуациях.

Административный метод. На практике он реализуется в виде конкретных безвариантных заданий, исполнитель которых обладает минимальной самостоятельностью при выполнении полученной работы. Применение этого метода может сопровождаться поощрениями или санкциями в отношении исполнителей за успешную или неуспешную работу, в том числе экономического характера.

Недостаток: данный метод ориентируется на достижение заданной результативности, а не на ее безграничный рост, поощряя исполнительность, а не инициативность.

Экономический метод. Непосредственно исполнителем устанавливаются только цели, ограничения и общая линия поведения, в рамках которых они сами ищут оптимальный способ решения проблемы. Своевременные и качественные выполнения заданий вознаграждаются денежными выплатами, зависят от достигнутых результатов.

Социально—психологический метод. Он предполагает два направления воздействия на поведение работников и повышение его трудовой активности:

1) формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, то есть развитие благожелательных отношений между членами и изменения роли руководителя;

2) помощь в максимальной самореализации работников в раскрытии личных способностей в их повседневной деятельности.

Методы управления реализуются в соответствии с определенными принципами:

1) научность менеджмента в сочетании с элементами искусства.

Менеджмент – это наука, так как использует данные и выводы

множества других наук, а также сам систематизировано изучает различного рода явления и выводит на этой основе определенные закономерности. Менеджмент – это искусство, так как требует от руководителя по мимо глубоких знаний владения искусством межличностного общения, умение находить выход из безвыходных ситуаций;

2) целенаправленность процесса управления;

3) функциональная специализация менеджмента в сочетании с универсальностью. К каждому объекту управления должен существовать индивидуальный подход соответствующей направленности и особенностью его функционирования, но поскольку во всех этих подходах имеют место одни и те же по своей сути действия, сводящиеся к руководству людьми, они должны иметь в своей основе нечто общее, универсальное, независимо от того, кто эти люди;

4) последовательность осуществления процесса управления;

5) непрерывность управления;

6) оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации;

7) учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерности межличностных отношений и группового поведения;

8) особенность единства прав и ответственности в каждом звене управления;

9) состязательность участников управления;

10) максимально широкое вовлечение исполнителей в процессе подготовки решения.

Вопросы для самопроверки:

1) понятие «менеджмента», «менеджера» и «организации»;

2) характеристика различных звеньев (уровней) управления хозяйствующих субъектов;

3) требования к менеджеру и его обязанности;

4) основные составляющие успеха организации в рыночной экономике;

5) сущность и содержание методов управления;

6) классификация принципов управления.

2 Эволюция менеджмента. Современные подходы менеджмента

2.1 Школы управленческой мысли и их вклад в развитие менеджмента

2.1.1 Школа научного управления

2.1.2 Классическая (административная) школа поведения

2.1.3 Школа человеческих отношений

2.1.4 Школа поведенческих наук

2.1.5 Школа науки управления (количественный подход)

2.2 Современные подходы к управлению

2.2.1 Процессный подход

2.2.2 Системный подход

2.2.3 Ситуационный подход

Первое проявление настоящего интереса к управлению как к самостоятельному виду профессиональной деятельности следует отнести к началу двадцатого века.

Родоначальник научного менеджмента Ф.У. Тейлор говорил, что «искусство научного управления – это эволюция, а не изобретение».

Отправной точкой развития современного менеджмента считают 1866 год. В этом году бизнесмен Г. Таун выступил на собрании Американского общества инженеров – механиков с докладом «Инженер как экономист». В этом докладе впервые говорилось о необходимости менеджмента как научной дисциплины. Доклад произвел большое впечатление присутствующего на нем инженера – механика Ф.У. Тейлора и явился стимулом для создания им теории научного менеджмента [3].

Основные этапы эволюции управленческой мысли см. таблица 1.

Таблица 1 - Эволюция управленческой мысли

Подходы, школы	Годы
Подход с позиции школ управления	
Подход научного управления	1885 – 1920
Подход административного управления	1920 - 1950
Подход с позиции человеческих отношений	1930 – 1950
Подход с позиции науки о поведении	1950 – по настоящее время
Подход с позиции количественных методов	1950 – по настоящее время
Подход к управлению как к процессу	1920 – по настоящее время
Системный подход	конец 1950- х – по настоящее время
Ситуационный подход	конец 1960- х – по настоящее время

Школа научного управления (1885 – 1920 гг.)

Научное управление связано с работами Фредерика У. Тейлора, Франка и Лилии Гилберт и Генри Гантта. Школа научного управления получила развитие в США в начале XX века.

Авторы работ по научному управлению выдвинули и обосновали важность отбора и необходимость обеспечения людей, которые физически и интеллектуально соответствовали бы выполняемой ими работами. Сущность

достижений школы заключалась в рациональной организации труда, разработке формальной структуры организации и определении мер по сотрудничеству между управляющим и рабочими.

Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования, чтобы заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производят больше, должны получать высокое вознаграждение.

Классическая (административная) школа поведения (1920 -1950 гг.)

Авторами и видными последователями этой концепции и школы в целом были: Анри Файоль, Линдал Ф. Урвик, Джейме Муни, Макс Вебер и Ральф С. Дэвис.

Концепция административного управления была направлена на разработку общих проблем и принципов управления организации.

Основные вклады административной школы в теорию управления:

1) развитие принципов управления. Файоль предложил 14 принципов:

- а) разделение труда;
- б) полномочие и ответственность;
- в) дисциплина;
- г) единоначалие;
- д) единствонаправление;
- е) подчиненность личных интересов к общим;
- ж) вознаграждение персонала;
- и) централизация;
- к) скалярная цепь (руководящие должности);
- л) порядок;
- м) справедливость;
- н) стабильность рабочего места для персонала;
- п) инициатива;
- р) корпоративный дух;

2) систематизированный подход к управлению всей организации.

Школа человеческих отношений (1930 – 1950гг.)

Самыми крупными авторитетами этой концепции являются Мэри Паркер Фоллетт и Элтон Мейо.

Мэри Паркер Фоллетт определила менеджмент, как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц.

Элтон Мейо провел серию экспериментов, которые показали, что не всегда четко разработанные операции по повышению заработной платы ведут к повышению производительности труда. Работники могут реагировать гораздо сильнее на давление со стороны коллег и на внимание начальника, чем на материальный стимул.

Опираясь на выводы исследований, представители данной школы полагали, что если руководство будет проявлять большую заботу о своих работниках, то уровень удовлетворенности работников будет увеличиваться, что приведет к увеличению производительности труда.

Школа поведенческих наук (1950 –наше время).

Значительный вклад в эту школу внесли А. Маслоу, Ф. Херцберг, Дуглас МакГрегор.

Вывод этой школы состоит в том, что работа человека будет в том случае успешной, если положительная мотивация сопровождается достаточными усилиями и определенными способностями, стал программой эффективного управления трудовыми ресурсами, а научная концепция стала известной как теория человеческих ресурсов.

Школа науки управления (количественный подход) (1950 – наше время).

Ключевой характеристикой школы науки управления является использование математических моделей для количественной оценки и анализа исследуемых процессов и проблем. Развитие компьютерной техники ощутимо повлияло на развитие количественных методов в управлении, что позволило разрабатывать и использовать в практических исследованиях математические модели возрастающей сложности, приближающиеся к реальным процессам.

Вклады в развитие управленческой мысли:

1) углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей;

2) развитие количественных методов оценки и обоснование в помощь руководителю, принимающему решения в сложных ситуациях.

Концепции и школы 1940 – 1960 гг. несколько расширили понимание проблем менеджмента:

Процессный подход. Этот подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В соответствии с современным подходом процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций:

1) планирование;

2) организация;

3) мотивация;

4) контроль.

Эти функции объединены двумя связующими процессами:

1) коммуникации;

2) принятие решения.

Планирование – это принятие решения о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей.

Организация – это создание некой структуры, чтобы организация могла выполнить свои планы и тем самым достичь целей руководителя.

Мотивация – ее задача заключается в том, чтобы руководители организации выполняли работу в соответствии с делегированными обязанностями и сообразуясь с планом.

Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигнет своих целей.

Принятие решения – это выбор альтернатив; это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

Коммуникации – это процесс обмена информации между двумя и более людьми.

Системный подход. Руководитель должен рассматривать организацию, как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как: люди, структура, задачи и технология, которые ориентированны на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Системный подход – это способ мышления по отношению к организации и управлению.

Система – это совокупность взаимосвязанных элементов, каждый из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Существует две системы:

1) системы закрытого типа – действие которых относительно не зависят от окружающей среды;

2) системы открытого типа – действие которых характеризуется взаимодействием с внешней средой.

Все организации являются открытыми системами.

Ситуационный подход.

Методология ситуационного подхода:

1) руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия как положительные, так и отрицательные;

2) руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию.

3) руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект.

Вопросы для самопроверки:

1) развитие теории научного управления;

2) принципы управления Файоля;

3) сущность и содержание классической школы управления;

4) концепции управления с позиции науки о поведении;

5) современные подходы к управлению.

3 Внутренняя среда организации

3.1 Цели. Структура. Три концепции, имеющие отношение к структуре

3.2 Задачи. Виды задач. Основные характеристики задач

3.3 Технология. Классификация технологий

3.4 Люди. Индивидуальные характеристики людей

Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет определенной группе людей выполнять то, что они не смогли бы достичь, работая индивидуально [4].

Целями называют конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа людей.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей построенные в такой форме, которые позволяют наиболее эффективно достигать целей организации.

Функциональная область – это работа, которую выполняют подразделения для организации в целом.

Три концепции:

1) специализированное разделение труда – это закрепление работы за специалистами;

2) сфера контроля – это число лиц подчиненных одному руководителю;

3) необходимость координации, без которой различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица могут сосредоточиться на обеспечении собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Одним из основных направлений конкретного разделения работ в организации является формулирование задач.

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

Задачи предписываются не работнику, а его должности.

Виды задач:

1) работа с людьми;

2) работа с предметами;

3) работа с информацией.

Характеристики работы (задачи):

1) частота повторения;

2) время выполнения.

В общем случае технологию можно рассматривать как любое средство, с помощью которого входящие элементы преобразуются в выходящие.

Классификация технологий:

1) технологии для единичного производства;

2) технологии серийного производства;

3) технологии массового производства.

Необходимо помнить, что организация, руководители и подчиненные не что иное, как группы людей. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются важнейшим ресурсом и внутренней переменной организации.

Поведение человека на рабочем месте является следствием сложного сочетания:

1) его индивидуальные характеристики;

2) влияние рабочей среды, которая включает условия труда, заработную плату, отношение между людьми.

Индивидуальные характеристики людей:

1) способность;

2) одаренность (имеющийся потенциал);

3) потребность;

4) ожидание;

- 5) восприятие;
- 6) отношение;
- 7) ценности.

Существует два аспекта рабочей среды, наиболее сильно влияющие на поведение работников:

1) группы, из которых состоит организация, члены группы формируют групповые нормы, то есть стандарты поведения признаваемые приемлемыми в данных условиях. Норма может способствовать или противодействовать достижению формальных целей организации. Чем в большей степени человек ценит свою принадлежность к группе, тем в большей степени его поведение будет совпадать с групповыми нормами;

2) лидерство – это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом. Стиль лидерства отражает ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, его самооценку. Эффективность конкретного стиля зависит от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики людей.

Вопросы для самопроверки:

- 1) понятие цели организации, структуры и задач;
- 2) характеристика задач;
- 3) роль и значение человеческого фактора в деятельности организации;
- 4) индивидуальные характеристики людей.

4 Внешняя среда организации

4.1 Характеристики внешней среды

4.2 Среда прямого воздействия

4.3 Среда косвенного воздействия

Окружающая организацию среда имеет множество факторов, учесть которые в полном объеме практически невозможно. Кроме того, не все факторы внешней среды в равной степени оказывают влияние на результаты деятельности организации.

Внешняя среда организации определяется как факторы ее внешнего окружения, которые имеют непосредственное отношение к функционированию организации [5].

Внешние факторы можно разделить на две группы:

1) среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние этих операций;

2) среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операцию, но, тем не менее, сказывается на них.

Все эти факторы можно описать с использованием следующих характеристик:

- 1) взаимосвязанность факторов внешней среды;
- 2) сложность внешней среды – это число внешних факторов, на которые организация обязана реагировать;
- 3) подвижность среды - это скорость, с которой происходит изменение в окружении организации;
- 4) неопределенность внешней среды.

Среда прямого воздействия включает:

- 1) поставщики:
 - а) поставщики материалов;
 - б) поставщики капитала;
 - в) поставщики трудовых ресурсов;
- 2) законы и государственные органы. Каждая организация имеет свое определение, правовой статус и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги она должна платить;
- 3) потребители. Результаты деятельности организации зависят от ее способностей находить потребителя своей продукции;
- 4) конкуренты. Помимо потребителей объектами конкуренции у организации могут быть: трудовые ресурсы, капитал, материалы.

Среда косвенного воздействия включает:

- 1) технологии. Технологические нововведения влияют:
 - а) на производство нового товара;
 - б) на эффективность продажи товара;
 - в) на скорость устаревания товаров;
 - г) на сбор и распределение информации;
- 2) экономическое состояние влияет:
 - а) на стоимость всех ввозимых ресурсов;
 - б) на покупательскую способность;
- 3) социокультурный фактор – это жизненные ценности и традиции в той среде, в которой функционирует организация;
- 4) политический фактор - настроение административных и законодательных органов, в отношении бизнеса, которые влияют на налогообложение доходов предприятия, на установление налоговых льгот.
- 5) отношение к местному населению.

Вопросы для самопроверки:

- 1) сущность и понятие внешней среды;
- 2) характеристика внешней среды прямого воздействия;
- 3) характеристика внешней среды косвенного воздействия.

5 Коммуникационные процессы управления

5.1 Содержание коммуникационного процесса

5.2 Виды коммуникаций в организациях

5.3 Преграды в организационных коммуникациях

5.4 Пути совершенствования организационных коммуникаций

Коммуникация представляет собой процесс, связанный с межличностным и организационным общением при передаче информации как внутри организации, так и с внешней средой.

Цель – обеспечить понимание информации являющейся предметом обмена.

Шум – это все то, что искажает смысл сообщения. Источники шума варьируют от языка (в вербальном и не вербальном оформлении – жесты) слова до различия в восприятии. В организационном статусе подавлять шум позволяет обратная связь, она необходима, чтобы выяснить, в какой мере сообщение было воспринято и понято, при ее наличии отправитель и получатель меняются информацией.

Коммуникации можно разделить на внешние и внутренние.

Внешние коммуникации – между организацией и ее внешней средой;

Внутренние коммуникации:

- 1) вертикальные коммуникации – информация перемещается внутри организации с уровня на уровень;
- 2) горизонтальные коммуникации – то есть между подразделениями, коллегами;
- 3) неформальные коммуникации - «слухи».

Преграды в организационных коммуникациях или причины искажения сообщения:

- 1) непреднамеренное искажение в силу затруднений в межличностных контактах;
- 2) сознательное искажение, когда передающий не согласен с сообщением;
- 3) вследствие фильтрации с одного уровня на другой направляются только те сообщения, которые его касаются;
- 4) в силу не совпадения статусов, уровней организации;
- 5) информационные перегрузки руководителей, вследствие, которых они оставляют более важную информацию и отсеивают менее важную.

Пути совершенствования организационных коммуникаций:

- 1) регулирование информационных потоков руководителями;
- 2) система запросов;
- 3) консультативная служба;
- 4) регулярные собрания руководителей и рядовых рабочих;
- 5) специальные собрания;
- 6) опросники;
- 7) интервью на выходе;

- 8) слухи;
- 9) процедура подачи жалоб;
- 10) посредник подачи жалобы;
- 11) частные телефонные сети;
- 12) публикации и видеозаписи организации;
- 13) современные информационные технологии [6].

Вопросы для самопроверки:

- 1) сущность коммуникационного процесса;
- 2) характеристика внешних и внутренних коммуникаций;
- 3) преграды в организационных коммуникациях;
- 4) пути совершенствования организационных коммуникаций.

6 Принятие решений

6.1 Решение. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

6.2 Классификация управленческих решений

6.3 Этапы рационального решения проблем

6.4 Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений

Принятие решений является неотъемлемой частью деятельности человека в любой сфере: политической, экономической, личной. Существует много определений управленческого решения. Приведем некоторые из них:

- 1) решение – это выбор альтернативы;
- 2) управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Требования к управленческим решениям:

- 1) наличие ясной цели;
- 2) обоснованность;
- 3) наличие адресата и сроков исполнения;
- 4) непротиворечивость;
- 5) правомочность;
- 6) эффективность;
- 7) конкретность;
- 8) своевременность;
- 9) полнота и краткость;
- 10) понятность исполнителя.

Классификация управленческих решений:

- 1) по функциональному содержанию:
 - а) плановые;
 - б) организационные;

- в) мотивационные;
- г) контрольные;
- 2) по сфере действия:
 - а) экономические;
 - б) организационные;
 - в) технические;
 - г) социальные;
 - д) юридические;
 - ж) политические;
- 3) по организации разработки:
 - а) единоличные;
 - б) коллегиальные;
 - в) коллективные;
- 4) по срокам действия:
 - а) оперативные (более короткий срок);
 - б) стратегические (длинный срок);
- 5) по причинам возникновения:
 - а) ситуационные;
 - б) решение по распоряжению выше стоящих органов;
 - в) инициативные;
- 6) по степени структуризации:
 - а) запрограммированные (есть алгоритм принятия);
 - б) незапрограммированные (алгоритма не существует);
- 7) по подходам к принятию решений:
 - а) интуитивные;
 - б) решения, основанные на суждениях и опыте;
 - в) рациональные решения.

Принятие решения представляет собой процесс, реализуемый поэтапно.

Основными этапами этого процесса являются:

- 1) диагностика проблемы:
 - а) ситуация, когда поставленные цели не достигнуты;
 - б) потенциальная возможность;
- 2) формулировка ограничений и критерии принятия решений:

а) ограничения сужают возможности в принятии решений, они варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Общие ограничения – это неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; это потребность в технологии еще не разработанной или дорогой; это не достаточное число квалифицированных рабочих; это исключительно острая конкуренция;

б) критерии принятия решений – это стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативное решение проблемы;

3) формулировка набора альтернативных решений проблем. Руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего нескольких альтернативных решений, которые представляются наиболее желательными;

4) оценка возможных альтернатив. Следует оценить достоинства и недостатки каждой альтернативы;

5) выбор альтернативы с наибольшими благоприятными общими последствиями. Если проблема сложна, можно подключить суждение и опыт;

6) реализация выбранной альтернативы;

7) обратная связь – это сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Процесс принятия решения подвержен влиянию факторов, отражающих особенности руководителя, принимающего решения, особенности внешней среды, в том числе условия определенности, риска или неопределенности, а также связанные с ними негативные последствия, информационные ограничения, взаимозависимость и взаимосвязанность принимаемых решений, и другие факторы.

Личностные оценки руководителя. Руководитель указывает направление в выборе альтернативы.

Среда принятия решений. При принятии решений важно учитывать риск, то есть уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат. Решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску:

1) в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждой альтернативы;

2) в условиях риска, когда результаты альтернатив не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность – это степень возможности совершения данного события. Сумма вероятностей всех альтернатив равна единицы. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами. Вероятность субъективна, когда руководитель основывается на собственном опыте;

3) в условиях не определенности, когда не возможно оценить вероятность, так как факторы настолько новы и сложны, что на счет них трудно получить достаточно револентную информацию. Здесь две возможности:

а) попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему;

б) действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями и сделать предположение о вероятности событий.

Временные ограничения. Решение следует принимать и воплощать в жизнь пока информация и допущения, на которых они основаны, остаются револентными и точными.

Информационное ограничение. Информация может быть не доступна или стоить слишком дорого.

Стоимость информации включает:

1) оплата времени руководителей, подчиненных;

2) оплата машинного времени;

3) оплата услуг внешних консультантов.

Поведенческие ограничения:

1) руководители могут быть слишком перегружены информацией, вследствие чего не смогут воспринимать открывающиеся возможности;

2) может быть точка зрения: «проблема – это плохо, гораздо лучше хорошо выглядеть».

3) руководитель может отвергнуть или принять тот или иной курс действий в силу личных пристрастий.

Негативные последствия. Принятие управленческих решений – это искусство нахождения эффективного компромисса, выигрыш в одном всегда достигается в ущерб другому.

Взаимозависимость организационных решений:

1) единичное важное решение может потребовать принятия множества решений менее значимых;

2) крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, который они непосредственно затрагивают [7].

Вопросы для самопроверки:

1) понятие решение, управленческое решение;

2) классификация решений, принимаемых организацией;

3) основные требования к решениям в управлении;

4) основные этапы принятия решения;

5) охарактеризуйте факторы, влияющие на процесс принятия решения.

Практическое занятие:

1) обоснование темы ситуации.

В условиях рыночной экономики необходимо постоянно совершенствовать хозяйственный механизм. Это требует от специалистов творческой инициативы, современного экономического мышления. Умение работать с людьми – условие, определяющее успех в бизнесе.

Предлагаемая деловая игра как активный метод обучения должна способствовать укреплению связи теории с практикой;

2) цели изучения ситуации:

а) развивать способность анализировать управленческие и психолого–педагогические ситуации, выбирать в них правильную тактику;

б) закрепить перечень практических рекомендаций по основным направлениям управленческой и организаторской деятельности руководителей и специалистов;

3) правила рассмотрения ситуации:

а) все слушатели делятся на группы (по 5-6 чел.) и знакомятся с правилами и критериями оценки выступающих;

б) каждая группа выбирает лидера и распределяет роли: докладчика, ассистента, инициатора дискуссии, эксперта;

в) строго соблюдается регламент;

г) участники задают докладчикам вопросы, которые могут вызвать активную дискуссию;

д) эксперты точно и объективно оценивают выступление лидеров, работу членов команд. По итогам разбора ситуации выдвигается суперлидер;

е) преподаватель задает дополнительные вопросы, обостряет ситуацию, поддерживает лидера;

4) характеристика проблемной ситуации:

а) ситуация 1. Практика показывает, что стабильность и работоспособность трудового коллектива тем выше, чем прочнее авторитет руководителя. Каковы психолого–педагогические факторы становления и укрепления авторитета руководителя? Охарактеризуйте их на конкретных примерах;

б) ситуация 2. На предприятии и в его подразделениях отсутствует элементарный порядок, а также четкое распределение функций и обязанностей между службами и должностными лицами: «Имеют ли смысл мероприятия, направленные на создание в коллективах благоприятного климата, творческой обстановки?», «Чем обусловлена актуальность повышения роли человеческого фактора в последние годы?»;

5) порядок разработки ситуации включает четыре этапа:

а) ознакомление с исходной информацией;

б) рассмотрение сценария ситуации;

в) дискуссия по проблеме;

г) разбор деловой игры;

После распределения ролей участникам предлагаются задания. В свою очередь, команда разрабатывает план выступления и поведения.

Кроме того, слушатели могут создавать проблемные ситуации по своей инициативе, что следует поощрять при подведении итогов дополнительными баллами;

б) оценка деятельности команд. Каждый показатель оценивается по трехбалльной системе см.таблица 2 и 3 [8].

Таблица 2 – Качество исполнения ролей

Участники игры	1	2	3	4	5
Лидер – докладчик					
Ассистент					
Инициатор дискуссии					
Эксперт					
Члены команд					

Таблица 3 – Активность группы

Параметры оценки	1	2	3	4	5
Правильность и оригинальность идей					
Комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы					
Соблюдение регламента в процессе дискуссии					
Активность группы					
Корректность взаимоотношений					

7 Стратегическое планирование (СП)

7.1 Стратегическое планирование. Требование к системе стратегического планирования

7.2. Процесс стратегического планирования

7.2.1 Миссия организации

7.2.2 Цели организации

7.2.3 Оценка и анализ внешней среды

7.2.4 Управленческое обследование сильных и слабых сторон предприятия

7.2.5 Анализ основных стратегических альтернатив

7.2.6 Выбор стратегии

7.2.7 Реализация стратегического плана. Система планов организации

7.2.8 Оценка стратегического планирования

Действие фирмы и их менеджеров не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены, все шире признается необходимость сознательного управления на основе научно-обоснованного их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Особенно важно понимание концепции стратегического управления, которое получает в последние годы все большее развитие. Она позволяет понять структуру процесса планирования стратегии, роль стратегической сегментации рынка, выбрать инструментарий для разработки и выбора стратегических альтернатив, выбрать и спроектировать систему управления реализации стратегии и организационные структуры управления фирмой, позволяющие достигнуть стоящих перед фирмой стратегических целей в условиях нестабильности внешней и внутренней среды [9].

Стратегическое планирование – это процесс формирования (корректировки) миссии организации, ее производственного профиля и целей, выбора стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Стратегия – это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее цели.

Требования к стратегическому планированию:

- 1) целостность системы СП;
- 2) гибкость системы СП;
- 3) наличие ресурсов для СП;
- 4) наличие достоверной и полной информации;
- 5) наличие навыков СП и управления;
- 6) высвобождение времени руководителей для СП;
- 7) вовлечение квалификационного персонала;
- 8) мотивация сотрудников на стратегическое изменение.

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы:

1) миссия организации – это основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования.

2) цели организации устанавливаются на основе миссии и ценностей, на которые ориентируется высшее руководство во всех областях деятельности организации (продукция, финансы, производственные мощности, трудовые ресурсы). Характеристики цели:

- а) конкретность, измеримость целей;
- б) ориентация целей во времени;
- в) достижимость цели;
- г) взаимная поддержка множественных целей организации;

3) оценка и анализ внешней среды. Это процесс, по средствам которого разработчики СП контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Он дает организации время для прогнозирования возможностей разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз;

4) анализ сильных и слабых сторон предприятия. Это методическая оценка функциональных зон организации предназначенная для выявления сильных и слабых сторон, она дает ответ на вопрос: «Обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями и справиться с внешними опасностями?».

Функциональные зоны:

- а) маркетинг:
 - 1) доля рынка и конкурентоспособности;
 - 2) разнообразие и качество продукции;
 - 3) рыночные исследования;
 - 4) эффективность методов;
 - 5) распространение и стимулирование;

б) прибыль от разных товаров;

б) финансы:

1) наличие собственных средств;

2) способность получать денежные займы;

3) движение наличности (соотношение доходов и расходов);

в) операции:

1) эффективность, планирование и организация процесса производства;

2) доступ к новым материалам (в зависимости от поставщиков);

3) современность оборудования и уровень его обслуживания;

4) себестоимость и цена наших товаров по сравнению с товарами конкурентами;

г) человеческие ресурсы:

1) опыт;

2) образование;

3) возможность развития;

4) текучесть кадров;

д) культура и имидж фирмы:

1) имидж фирмы – это впечатление о фирме, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом;

2) культура – отражает обычаи, нравы и ожидания в организации;

5) анализ основных стратегических альтернатив:

а) ограниченный рост – это установление целей от достигнутого корректируемых с учетом инфляции.

б) рост – это ежегодное значительное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Рост может быть внутренним (путем расширения ассортимента товаров или увеличения объема выпуска) и внешним (в форме вертикального или горизонтального роста);

в) сокращение – уровень преследуемых целей устанавливаются ниже достигнутого в прошлом;

г) сочетание всех альтернатив. Придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях или выпускающие несколько разных видов продукции;

б) выбор стратегии. При анализе наборов вариантов (портфель инвестиции) производится сравнение доли фирмы или ее изделий на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности. На выбор стратегии также влияет:

а) риск;

б) знание прошлых стратегий;

в) реакцию на владельцев акций;

г) фактор времени;

7) реализация стратегического плана. В целях реализации СП разрабатывается целая система взаимосвязанных плановых документов, в

которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов;

8) оценка стратегического планирования проводится путем сравнения результатов работы с целями, используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Оценка должна проводиться – системно, непрерывно, охватывать все уровни и отвечать на четыре вопроса:

- а) учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
- б) является ли стратегия совместимой с внутренними возможностями организации?
- в) предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
- г) является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Критерии оценки стратегии:

1) количественный:

- а) доля рынка;
- б) объем продаж;
- в) уровень затрат и эффективность производства и сбыта;
- г) чистая прибыль;
- д) удовлетворенность работников;
- е) курс акций;

2) качественный:

- а) способность привлечь высоко – квалифицированные кадры;
- б) расширение объема услуг;
- в) снижение количества опасностей;
- г) использование возможностей.

Вопросы для самопроверки:

- 1) понятие стратегического планирования;
- 2) требование к стратегическому планированию;
- 3) основные этапы процесса стратегического планирования;
- 4) критерии оценки стратегии.

8 Мотивация

8.1. Основные понятия мотивации

8.1.1 Потребности

8.1.2 Вознаграждения

8.2. Содержательные теории мотивации

8.2.1 Иерархия потребностей по Маслоу

8.2.2 Двухфакторная теория Герцберга

8.2.3 Соотношение теорий потребностей Маслоу и Герцберга

8.3 Процессуальные теории мотивации

8.3.1 Теория ожиданий Врума

8.3.2 Теория справедливости

Мотивация представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Поведение человека всегда мотивировано. Традиционный подход к мотивации основывается на понимании того, что сотрудники – это ресурсы организации, которые необходимо эффективно использовать. Задача менеджера – заставить сотрудников эффективно работать в рамках реализации функций планирования, организации и контроля менеджер должен проводить специфическое управление, направленное на развитие осознанного эффективного труда сотрудников для достижения целей организации. В этом состоит главная задача функции мотивации [10].

Основными понятиями мотивации являются:

1) потребности – это недостаток чего – либо, они делятся на:

а) первичные (физиологические) – это потребности дышать;

б) вторичные или психологические (осознаются с опытом) – потребности в общении, в самовыражении;

Менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволили бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности по средствам поведения приводящего к достижению цели организации;

2) вознаграждение - это все что человек считает ценным для себя, но понятие ценности у людей специфичны, а следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительность. Виды вознаграждений:

а) внутренние (дает сама работа) – это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы; общение в результате работы;

б) внешние (дает организация).

Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применить внутренние и внешние вознаграждения, руководитель должен установить каковы потребности его работников.

Общепризнанно деление современных теорий мотиваций на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать вполне определенным образом.

Наиболее известные теории мотивации: иерархия потребностей по Маслоу, двухфакторная теория Герцберга см. таблица 4.

Иерархия потребностей по Маслоу.

Маслоу полагал, что все потребности людей можно разделить на пять основных категорий и расположить их в виде строгой иерархической структуры см. рисунок 1. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворительная потребность иерархической структуры.

Таблица 4 - Двухфакторная теория Герцберга

Гигиенические факторы	Факторы мотивации
<p>Связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) это политика фирмы и администрации; 2) условия работы, заработная плата; 3) межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными; 4) это степень непосредственного контроля за работой; <p>При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой, однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворение работы и не могут мотивировать человека на что-либо.</p>	<p>Связаны с самим характером и сущностью работы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) это успех; 2) признание и одобрение результатов работы; 3) высокая степень ответственности; 4) возможности творческого и делового роста; <p>Руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.</p>



Рисунок 1 – Иерархия потребностей по Маслоу

Руководитель должен определить самую нижнюю неудовлетворительную потребность человека и показать ему, что он сможет ее удовлетворить по средствам образа действий способствующего достижению целей организации.

Соотношение теорий потребностей Маслоу и Герцберга.

Маслоу рассматривает гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения.

Герцберг же считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы, только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или не справедливой.

Процессуальные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Рассмотрим основные процессуальные теории: теория ожиданий Врума и теория справедливости.

Теория ожиданий Врума.

Ожидание – это оценка данной личностью вероятности определенного события.

Если любое значение из трех (ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты; ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение; ожидаемая ценность вознаграждения) критически важных для определения мотивации будет мало, то будет низкий результат труда и слабая мотивация.

Теория справедливости. Люди субъективно определяют отношения полученного вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с вознаграждением других людей выполняющих аналогичную работу. Исследования показывают, что когда люди считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, они начинают уменьшать затрачивать усилия. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Вопросы для самопроверки:

- 1) сущность и содержание мотивации;
- 2) охарактеризуйте содержательные теории мотивации;
- 3) охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.

Практическое занятие:

1) обоснование темы ситуации. Для современного менеджера, работающего в управленческом поле «направленность на дело – направленность на человека», большое значение приобретает достижение согласия с исполнителями. В связи с этим в процессе оценки деловых качеств претендента на управленческую должность применяются методики, позволяющие определить степень выраженности качеств. Одной из таких методик является ситуационная игра «Кораблекрушение»;

2) цели изучения ситуации:

а) тренировка навыков аналитического мышления, связанного с выбором варианта решения проблемы в соответствии со здравым смыслом;

б) оценка возможности достижения взаимопонимания с исполнителями;

3) правила рассмотрения ситуации:

а) создается экспертный совет (2-3 чел.);

б) все участники делятся на команды (5-6 чел.);

в) каждая команда выбирает своего лидера;

г) все члены команд рассматривают характеристику проблемной ситуации;

4) характеристика проблемной ситуации. Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара яхта тонет. Точные координаты яхты определить не удастся из-за поломки навигационных приборов. Примерное местонахождение – около 1000 миль к юго-западу от ближайшего берега.

Экипаж сумел спустить на воду прочный надувной плот с веслами. На плоту оказались лишь 17 предметов:

а) сектант;

б) зеркало для бритья;

в) канистра с водой;

г) противомоскитная сетка

д) коробка с армейским рационом;

е) карта Тихого океана;

ж) надувная подушка;

и) канистра с нефтегазовой смесью;

к) портативный транзисторный приемник;

л) порошок для отпугивания акул;

м) лист фанеры;

н) бутылка рома крепостью;

п) нейлоновый шнур;

р) рыболовная снасть;

с) пачка сигарет;

т) коробка спичек;

у) стодолларовая купюра;

5) порядок разработки ситуации:

а) задание 1. Ранжировать 17 названных предметов в соответствии с их значением для выживания.

Задание выполняется каждым самостоятельно. Результаты заносятся в таблицу 5;

б) задание 2. Достичь согласия и выработать единое мнение. Поскольку это нелегко, так как не каждая оценка получает всеобщее одобрение, команда должна выбирать такие оценки, с которыми может согласиться большинство.

После того как команда проранжирует 17 предметов, следует сравнить результат с эталоном;

б) оценка деятельности команд:

а) эксперты сравнивают индивидуальные результаты ранжирования с групповым, анализируют индивидуальные способности испытуемых см. таблица 5;

б) эксперты мысленно отвечают на следующие вопросы: Что мешало достижению согласия в группе? Какие признаки лидерства выявлены? Кто доминировал? Какова атмосфера в группе? Какие действия предпринимали испытуемые для проведения своих идей?;

в) по данным каждого испытуемого составляется заключение о степени его склонности к достижению согласия [8].

Таблица 5 – Анализ и сравнительная оценка результатов принятия решения

п\п	Наименование предмета	Результаты ранжирования и оценки отклонений					
		Индивидуальные	Групповые	Отклонение индивидуального от группового	Эталон	Отклонение индивидуального от эталона	Отклонение группового от эталона
1	2	3	4	5	6	7	8
				сумма		сумма	сумма

9 Организация как функция менеджмента

9.1 Организация процесса управления и ее составляющие

9.2 Принципы процесса управления

9.3 Требования в системе построения структурных организаций

9.4 Требования к организационной структуре

9.5 Этапы проектирования организационной структуры управления

9.6 Основные варианты организационных структур: линейная, функциональная, линейно – штабная

Организация процесса управления – это всестороннее упорядочивание, определяющее четкость, последовательность и допустимые границы осуществления.

В нее входит:

- 1) распределение работ по этапам, циклам, операциям;
- 2) установление последовательности выполнения различных этапов, циклов, операций исходя из условия параллельности выполнения различных работ;
- 3) определение времени выполнения работы определенного вида.

4) установление порядка участия различных звеньев в разработке управленческого решения;

5) обеспечение звеньев управления всем необходимым для проведения работ по управлению;

6) разработка процедур для согласования различных видов работ в процессе организации.

Организационное воздействие – прямое.

Принципы процесса управления:

1) максимально возможная управляемость;

2) ориентация на достижение поставленных целей, а не на устранение возмущающих действий;

3) всесторонний учет существующих условий работы;

4) равномерное распределение работ по этапам и звеньям;

5) осуществление процесса управления с позиции согласования его как в пространстве, так и во времени;

6) учет влияния субъективных факторов;

7) правильный выбор актов воздействия.

Требования в системе построения структуры организации:

1) наличие функций управления;

2) количество уровней управления;

3) нормы управляемости, то есть число работников непосредственно подчиненных одному руководителю;

4) уровень механизации и автоматизации управленческих работ;

5) общие тенденции в развитии производительных сил.

Требования к организационной структуре:

1) четкость - определяется должностным и функциональным регламентом;

2) надежность - за время прохождения информации по структурным подразделениям, в ней не должно происходить ни каких изменений;

3) оптимальность - сокращение затрат на информацию;

4) стабильность - законы организации характеризуются жесткостью, поэтому организационная структура характеризуется стабильностью.

Этапы проектирования организационной структуры управления:

1) деление организации по горизонтали на широкие блоки соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии;

2) установление соотношения полномочий различных должностей. Построение цепочки команд и если это необходимо деление на более мелкие организационные подразделения;

3) определение должностных обязанностей, как совокупности выполнения определенных задач, функций [11].

Основные варианты организационных структур:

1) линейная структура.

В ведении руководителя (Р) выделяются линейные руководители (ЛР), которые разрабатывают управленческие решения и отдают распоряжение

конкретным исполнителям (И) находящимся в их непосредственном подчинении.

Достоинства: наличие единого руководителя осуществляющего управление из единого центра на принципах ответственности и единоначалия.

Недостатки: не дает возможности выработки компетентных решений, так как руководителю для этого нужны разносторонние знания;

2) функциональная структура.

В ведении руководителя (Р) выделяются функциональные специалисты (ФС), которые разрабатывают управленческие решения и отдают распоряжения исполнителям (И).

Достоинство: наличие подготовленных функциональных специалистов (ФС), отсюда компетентные управленческие решения.

Недостатки: нарушение принципа единоначалия (перекрещивающиеся связи);

3) линейно – штабная структура.

При линейных руководителях (ЛР) создаются штабные подразделения из функциональных специалистов (ФС). Линейный руководитель (ЛР) дает им задание, они разрабатывают решения, которые доводят до их исполнителей (И).

Достоинство: позволяет в некоторой степени преодолеть недостатки первых двух структур.

Недостатки: отсутствие горизонтальных связей между штабными подразделениями.

Вопросы для самопроверки:

1) понятие и сущность организационной структуры;

2) принципы процесса организации управления;

3) требования к системе построения структуры организации;

4) характеристика основных видов организационных структур управления.

10 Контроль

10.1 Понятие и свойства контроля

10.2 Виды контроля

10.3 Процесс контроля

10.4 Рекомендации по проведению эффективного контроля

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своей цели; это постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть [12].

Свойства контроля:

1) стратегическая направленность;

2) ориентация на результаты;

3) соответствие делу (контролирующему виду деятельности);

4) своевременность контроля;

- 5) гибкость контроля;
- 6) простота контроля;
- 7) экономичность контроля. Затраты на систему контроля включают:

- а) затраты времени на сбор, передачу и анализ информации;
- б) затраты на все виды оборудования используемого для

контроля;

в) фактические затраты на поиск, хранение, передачу информации связанную с вопросами контроля.

Виды контроля:

1) предварительный контроль. Осуществляется до фактического начала работы в трех ключевых областях:

а) человеческие ресурсы - это тщательный анализ деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбор наиболее квалифицированных людей;

б) материальные ресурсы - выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проверки соответствия поступающих материалов этим требованиям; выбор поставщиков, поддержание запасов на должном уровне;

в) финансовые ресурсы - контроль за использованием бюджета;

2) текущий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ, он предусматривает регулярную проверку работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложение по усовершенствованию работы;

3) заключительный контроль. Осуществляется после того, как работа закончена или истинно отведенное время на нее, при этом фактически достигнутые результаты сравниваются с требуемыми.

Этот контроль имеет две функции:

- а) дает информацию для планирования в будущем;
- б) способствует мотивации.

Процесс контроля включает три этапа:

1) установление стандартов.

Стандарты – это конкретные цели, которые поддаются измерению, они характеризуются наличием временных рамок, в которых они должны быть выполнены.

Установленные стандарты следует довести до исполнителей и обеспечить их понимание;

2) сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами:

а) определение масштаба допустимых отклонений в пределах, которых отклонения полученных результатов о намеченных не должны вызывать тревогу;

б) измерение результатов. Выбор частоты и точности измерений осуществляется исходя из стоимости их проведения;

в) передача и распространение информации о достигнутых результатах;

г) оценка информации о результатах;

3) действие:

а) ничего не предпринимать, если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются;

б) устранить отклонение путем улучшения внутренних перемен организации;

в) пересмотр стандарта в сторону повышения или понижения.

Рекомендации по проведению эффективного контроля:

1) контроль не должен ограничиваться инцидентом;

2) тотальный контроль порождает небрежность у подчиненных;

3) скрытый контроль вызывает конфликты;

4) контролировать следует не только «любимый» участок;

5) не контролируйте из недоверия;

6) не держите своих выводов при себе [13].

Вопросы для самопроверки:

1) понятие и сущность контроля;

2) виды контроля: сущность, содержание, характеристика;

3) основные этапы процесса контроля.

Список использованных источников

- 1 **Райзберг, Б.А.** Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг. – М.: ИНФРА –М, 1998. – 479 с.
- 2 **Серегин, А.М.** Эффективность малого бизнеса / А.М. Серегин. – М.: Экономика, 1990. – 566 с.
- 3 **Герчикова, И.Н.** Менеджмент / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, 197. – 501 с.
- 4 **Румянцева, З.П.** Менеджмент организации /З.П. Румянцева [и др.]. – М.: ИНФРА –М, 1996. – 432 с.
- 5 **Мескон, М.Х.** Основы менеджмента / М.Х. Мескон. – М.: Дело ЛТД, 1994. – 702 с.
- 6 **Абросимов, И.Д.** Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью / И.Д. Абросимов. –М.: Знание, 1992. – 124 с.
- 7 **Ромашенко, В.Н.** Принятие решений: ситуации и советы / В.Н. Ромашенко. – Киев.: Политиздат, 1990. – 320 с.
- 8 **Подлесных, В.И.** Практикум по менеджменту: Конкретные ситуации, задачи и курсовые проекты / В.И. Подлесных. – СПб.: Издательский дом «Бизнес – пресса», 2001. – 272 с. – ISBN 5-81110-0041-3.
- 9 **Фатхутдинов, Р.А.** Система менеджмента / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 1997. – 487 с.
- 10 **Русинов, Ф.М.** Менеджмент (Современный российский менеджмент) / Ф.М. Русинов [и др.]. – М.: ФБК – ПРЕСС, 1999. – 504 с.
- 11 **Кричевский, Р.П.** Если вы руководитель / Р.П. Кричевский. – М.: Дело, 1993. – 342 с.
- 12 **Лапуста, М.Г.** Словарь справочник менеджера / М.Г. Лапуста. – М.: ИНФРА, 1996. – 427 с.
- 13 **Кузнецова, В.Ю.** Менеджмент / В.Ю. Кузнецова [и др.]. – СПб.: Издательский дом «Бизнес – пресса», 2001. – 432 с.- ISBN 5-8110-0031-6.
- 14 Гражданский кодекс Российской Федерации: в 2 ч. – М.: ИНФРА– М – НОРМА, 1996. ч.1.– 212 с.- ч.2.- 320 с.
- 15 **Российская Федерация. Конституция (1993).** Конституция Российской Федерации. – М.: Маркетинг, 2001. – 39 с. – ISBN 5-94462-025-0.
- 16 **Российская Федерация. Законы.** О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ: федер. закон: [принят Гос. Думой 18 июня 1995г.]. – М.: [б.и.], 1999. – 75 с.
- 17 Концепция национальной безопасности РФ: Указ Президента РФ от 17 декабря 1997 г., №1300. – М.: ИНФРА-М-НОРМА, 1998. – 46 с.
- 18 О программе социальных реформ в РФ на период 1996 – 2000 годов: Постановление Правительства РФ от 26 февраля 1997 г., №222. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 62 с.
- 19 **Булатов, А.С.** Экономика внешних связей России / А.С. Булатов. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 566 с.
- 20 **Якокка, Л.** Карьера менеджера / Л. Якокка. – М.: ЮНИТИ, 1990. – 432 с.

- 21 **Булатов, А.С.** Экономика / А.С. Булатов. – М.: БЕК, 1997. – 816 с.
- 22 **Камаева, В.В.** Экономика и бизнес / В.В. Камаева. – М.: МГТУ им. Баумана, 1993. – 353 с.
- 23 **Глазьева, С.Ю.** Наука на пороге рынка / С.Ю. Глазьева. – М.: Экономика, 1992. – 59 с.
- 24 **Хеймани, Р.С.** Толковый словарь «Экономика предприятия» / Р.С. Хеймани. – М.: Весь мир, 1997. – 497 с.
- 25 **Липсиц, И.В.** Секреты умелого руководителя / И.В. Липсиц. – М.: Экономика, 1991. – 240 с.
- 26 **Короткова, Э.М.** Концепция менеджмента / Э.М. Короткова. – М.: ДЕКА, 1996. – 217 с.
- 27 **Дусаев, Х.Б.** Менеджмент: методические указания по изучению дисциплины; тематике контрольных, реферативных, курсовых работ и их выполнению для студентов очной, заочной и вечерней форм обучения экономических специальностей и направлений / Х.Б. Дусаев. – Оренбург.: ОГУ, 2001. – 80 с.