МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ Краснодарского Края

государственное бюджетное ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ

образовательное учреждение Краснодарского Края

«Брюховецкий аграрный колледж»

Курс лекций по дисциплине ОП.12 Менеджмент

По специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения

Выполнила:

преподаватель ГБПОУ КК «БАК»

экономических дисциплин

Рыженко Марина Анатольевна

2018 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Рассмотрено  УМО ЭБД  протокол № \_\_\_ от \_\_\_\_\_\_\_2018 г.  Председатель УМО ЭБД \_\_\_\_\_\_\_Л.Н. Компаниец |  |

Разработчик: Рыженко М.А., преподаватель экономических дисциплин ГБПОУ КК «БАК», экономист\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Аннотация

Радел.1 Предмет и функции менеджмента Основы организации и управления.

1.1Сущность и особенности современного менеджмента.

1.2Основы организации в менеджменте

Раздел 2. Менеджеры в системе управления. Процесс принятия решений

2.1Сущность деятельности менеджера

2.2 «Уровни управления»

2.3 Организация работы коллектива исполнителей

2.3 Управленческие решения

Раздел 3. Информационные технологии в сфере управления: связующие процессы в менеджменте.

3.1 Тема: Коммуникационный процесс

Раздел 4. Функции менеджмента

4.1 Сущность и функции планирования

4.2 Стратегическое планирование и его основные элементы

4.3 Структурное управление предприятием

4.4 Понятие и значение мотивации

4.5 Содержательные теории мотивации

4.6 Процессуальные теории мотивации.

4.7 Сущность и необходимость контроля, его виды и этапы.

Раздел 5. Групповая динамика и руководство

5.1 Лидерство в менеджменте

5.2 Влияние и власть

5.3 Стили руководства.

5.4 Современный руководитель

Раздел 6. Деловое и управленческое общение

6.1 Принципы делового общения.

6.2 Этика делового общения

6.3 Корпоративная культура

***Тема : «Сущность и особенности современного менеджмента»***

**Вопросы.**

***1.*    *Определение менеджмента как науки.***

***2.*   *Сущность и характерные черты современного менеджмента.***

***3.*    *Связь менеджмента с другими науками.***

Сегодня, в рыночных условиях знание основ менеджмента становится необходимым любому специалисту, где и в качестве кого бы он ни работал, ни выступал, становится неотъемлемой составной частью культуры любого уважаемого себя гражданина России.

***Менеджмент - теория и практика управления фирмой в условиях рынка.***

Первоначально слово «менеджмент» означало «умение объезжать лошадей». Оно произошло от глагола «tomanage» (управлять), а тот в свою очередь – от латинского «manus» (рука), отсюда «менеджмент» - руководство людьми.

Менеджмент по-русски «управление» - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях, в более широком смысле – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

*Основной задачей менеджмента является непосредственная организация  процесса производства и деятельность персонала, направленная на достижение целей, побуждение людей к эффективной и плодотворной работе, улаживание производственных и других конфликтов.*

Но успех в осуществлении функций управления во многом зависит от  соблюдения определенных принципов менеджмента, имеющих в каждой стране свою национальную специфику. В нашей стране отечественными предпринимателями было выработано **семь принципов ведения дел в России**и сегодняшнему поколению российских менеджеров их можно было бы принять как руководство к  действию.

Вот эти принципы:

***1.***            ***Уважай власть.***Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

***2.***            ***Будь честен и правдив.*** Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

***3.***            ***Уважай право частной собственности.*** Свободное предпринимательство – основа благополучия государства.

***4.***            Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

***5.***            ***Люби и уважай человека.*** Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.

***6.***            ***Будь верен своему слову.*** Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

***7.***            ***Живи по средствам.*** Не зарывайся, выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

***8.***            ***Будь целеустремленным.*** Всегда имей перед собой ясную цель, не отвлекайся на другие цели, служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного.

Менеджмент- это скорее социально-гуманитарная, нежели технико- экономическая  дисциплина, потому что в центре ее внимания – человек.

***Менеджмент – наука интегрирующая в себе достижения многих отраслей знаний: социологии, психологии, педагогики, медицины, научной организации производства, системного анализа, программирования и т.д.***

**Вопросы для самоконтроля:**

*1.*          *Дайте определение менеджмента как науки.*

*2.*          *Что является основной задачей менеджмента?*

*3.*          *Какие существуют 7 принципов ведения дел в России, которые сегодняшнему поколению российских менеджеров можно принять как руководство к действию?*

*4.*          *Охарактеризуйте связь менеджера с другими науками.*

***Тема: Основы организации в менедменте***

**Вопросы:**

***1.*          *Определение понятия «организация». Требования, предъявляемые к создаваемым организациям.***

***2.*          *Формальные и неформальные организации.***

***3.*          *Общие характеристики организаций (ресурсы, зависимость от внешней среды,   горизонтальное и вертикальное  разделение труда, необходимость управления).***

Общая задача «основ менеджмента» - дать основополагающее представление о формальных организациях, коммерческих и не коммерческих, малых и крупных, и об эффективном управлении ими.

 Что такое организация? ***Некая группа людей должна соответствовать***     ***нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией.***

К ним относятся: 1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы.

                                                    2.  Наличие одной цели (т.е. желаемого конечного результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

                               3. Наличие членов группы, которые планомерно  работают вместе,

                                    для достижения значимой для всех цели.

***Формальная организация –***это группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общей цели.

***Неформальная организация –***это группы людей, которые возникают спонтанно, но эти люди во взаимоотношения вступают друг с другом достаточно регулярно.

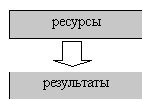
Какую организацию можно считать успешной?Когда  организации удается не только достичь поставленных  целей, но и эффективно взаимоувязать их с наименьшими затратами.

***Общие характеристики организации.***

Для того, чтобы добить успеха, организацией нужно управлять.

***1.***          ***Ресурсы.***Цели всякой организации включают преобразование ресурсов для  достижения результатов.

     Основные ресурсы, используемые организацией это: люди, капитал, материалы, технология, информация.



Например: Фирма «Спектр» использует фонды акционеров и банков (капитал) для закупки деталей (материалы), для строительства сборочных линий (технология), и для оплаты заводским рабочим (люди), чтобы производить компьютеры, которые смогли бы продать прибыльно (результат).

***2.***          ***Зависимость от внешней среды***- одна из самых значимых характеристик организации. Организация полностью зависит от внешней среды, как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которые они стремятся  достичь.

Внешняя среда включает: поставщиков, потребителей, экономические условия, правительственные акты, законодательство, конкурентов, общественные взгляды и т.д.

Большое значение имеет тот факт, что хотя организация и зависит полностью от внешней среды, эта среда находиться вне пределов влияния на все, что происходит внутри организации.

***3.***          ***Горизонтальное разделение труда***– разделение всех работ на составляющие компоненты.

Например:  разбив работу по приготовлению и подаче еды клиентам между 12 работниками в фирме «Мак Дональдс» , можно обслуживать в сотни раз больше людей в день.

***4.***          ***Вертикальное разделение труда.***Поскольку работа в организации разделяется на основные части, кто – то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

Вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от  самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

***5.***          ***Необходимость управления.***Для того, чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от  неуправленческой работы, т.е. организации должны назначить руководителей и определить круг их обязанностей и ответственность.

**Вопросы для самоконтроля.**

***1. Что представляет собой организация?***

***2. Определите формальную организацию с точки зрения ее основных характеристик?***

***3. Какую организацию можно считать успешной?***

***4.  Дайте определение неформальной организации?***

***5. Перечислите и охарактеризуйте общие характеристики организации?***

***6. Что включает в себя ресурсы организации?***

***Тема: Сущность деятельности менеджера***

**Вопросы**

***1.*          *Суть управленческой деятельности менеджера, функции менеджера.***

***2.*          *Основные роли менеджера по определению Минцберга: межличностные, информационные и решенческие.***

**Суть управленческой деятельности менеджера,**

**Функции менеджера.**

Исследования показывают, что управленческая работа по сути своей очень сильно отличается от неуправленческой. И действительно, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой руководителя предприятия, чем с работой людей, которые находятся под его управлением. Отсюда следует, что менеджер (руководитель)имеет особый статус (он не работает, он руководит, направляет работу своих подчиненных). Широкое распространение получила точка зрения, что существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять всякий менеджер (руководитель).

**Функции менеджера.**

1.    Функция планирования:

Она включает: а) постановка целей организации;

б) программирование деятельности;

в) разработка бюджета;

2. Организация деятельности:

а) координация и субординация деятельности;

б) подбор и расстановка кадров;

3. Направление работника:

а) мотивация, осуществление функций лидерства.

4. Контроль за работой своих подчиненных.

**Роли менеджера.**

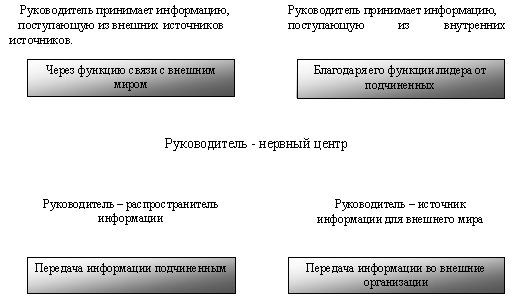
Касаясь содержания работы менеджера, Минцберг находит еще одну общую черту управленческой работы – роль менеджера.

**Роль -**является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». Менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений, и именно это определяет их служебное положение.

Менеджер исполняет роли:

**1Межличностная роль-**менеджер ответственныйза мотивацию, активизацию подчиненных, за подбор и расстановку кадров и вверенные с этим обязанности, обеспечивают работу с внешними организациями и лицами (переписка, участи в совещаниях на стороне и т.д.), оказывает услуги.

**2Информационная роль-** менеджер разыскивает и получает разнообразную информацию; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию; передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных членам организации; передает информацию для внешних организаций относительно планов, действий, результатов работы организации и т.д.



**3Решенческая роль -**менеджер ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации; обсуждение стратегических и текущих планов, включая проблемы и  кризисы; ответственный за составление графиков, бюджетов, программирование работы подчиненных; ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах.

**Управление как процесс реализации функций.**

**Функции процесса управления.**

Процесс управления состоит из 4 взаимосвязанных  функций: планирование, организации, мотивации и контроля.

**1. Функция планирования –**предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Функция планирования отвечает на 3 следующих основных вопроса:

а) Где мы находимся в настоящее время? Руководителидолжны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, НИОКР, трудовые ресурсы.

б) Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, потребители, законы, политические факторы, экономические условия, поставщики, технология, социокультурный фактор, здесь руководство определяет, какими должны быть цели организации и что может помешать организации их достичь.

в) Как мы собираемся это делать? Руководители должны решить конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Другими словами, планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направлений усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

**2. Организация –**организовать- значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо учитывать для того, чтобы организация достигла своей цели.

***Делегирование*** – это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц.

**3. Мотивация** члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностям и сообразуясь с планом.

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это или нет. В древние времена для этого служили кнут и пряник. В настоящее время руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложенной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Поэтому для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности через хорошую работу.

**4.** **Контроль** – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существует 3 аспекта управленческого контроля:

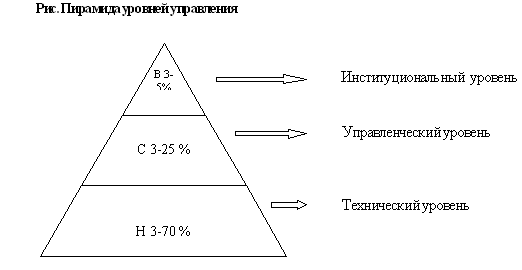
1) Установление стандартов – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени.

2) Измерение того , что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение  достигнуто с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы.

3) На которой предпринимаются действия, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана, пересмотр целей, для того чтобы они стали более  реалистичными и соответствовали ситуации.

**Тема «Уровни управления»**

Хотя все руководители играют определенные роли и выполняют определенные функции, это не означает, что большое число руководителей в крупной компании заняты выполнением одной и той же работы. Более общеупотребимый способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей  низового звена, или операционных управляющих , руководителей среднего звена (стратегии или top менеджеры).



**1. Руководители низового звена –**это технический уровень, а младших начальников называют операционными руководителями. Это самый многочисленный уровень, составляет 70%. Младшие начальники (оперативники) В основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне являются: мастер в цехе, бригадир, сержант в армии, заведующий отделом, старшая медсестра, зав. кафедрой в институте и т.д.; в сельском хозяйстве - зав. МТФ, зав. СТФ, зав.1 отделением,2 отделением и т.д.

Большая часть руководителей вообще – руководители низового звена.

**2. Руководители среднего звена –**это управленческий уровень, составляет 25%, а руководителей среднего звена называют тактиками. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. За последнее десятилетие среднее звено управления значительно выросло и по своей численности, и по своей значительности. Руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения низовым линейным руководителям.

Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: зав. отделением (в бизнесе), декан (в институте), директор филиала, армейские офицеры от лейтенанта до полковника, управляющий сбытом по региону, в сельском хозяйстве – главные специалисты: гл. инженер, гл. зоотехник, гл.бухгалтер и т.д.

**3. Руководители высшего звена –**институциональный уровень, самый малочисленный, составляет 5%. Руководителей высшего звена называют стратегами или topменеджерами. Руководители высшего звена заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также общества.

Типичными должностями руководителей высшего звена являются: президент и вице президент (в бизнесе), генеральский состав (в армии), ректор (в институте), министры (в среде государственных деятелей), в сельском хозяйстве председатели ОАО, ЗАО и т.д.

**Вопросы для самоконтроля:**

***1.*    *В чем суть управленческой деятельности менеджера?***

***2.*    *Назовите основные ролевые функции менеджеров?***

***3.*    *Каковы 4 функции процесса управления?***

***4.*    *Ответы на какие 3 основных вопроса дает функция планирования?***

***5.*    *Каковы существенные характеристики функции организации?***

***6.*    *Дайте характеристику высшего, среднего и низового уровней управления в организации и соответствующих им обязанностей руководителя?***

**Тема: Коммуникационный процесс**

**Вопросы:**

***1) Коммуникации в системе управления.***

***2) Коммуникации между организацией и ее средой; межуровневые, восходящие и нисходящие, формальные и неформальные коммуникации. Определение «коммуникационного процесса».***

***3) Основные элементы коммуникационного процесса.***

***4) Сущность и этапы коммуникационного процесса: зарождение идеи; кодирование и выбор канала; передача; декодирование; обратная связь.***

**Коммуникации в системе управления.**

Осуществление коммуникаций – это ***связующий процесс***, необходимый для любого важного управленческого действия.

Почти все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, то они не сумеют работать вместе, формулировать свои цели и достигать их, поэтому ***коммуникации –*** это сложный процесс, состоящий из взаимосвязанных шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг – это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, - смысл может быть утрачен.

**Коммуникации между организацией и ее средой.**

Организация пользуется разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения (средой). С потенциальными потребителями организации сообщаются с помощью рекламы, систем стимулирования и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа. «имиджа» организации на местном, краевом, федеральном уровне. Организации приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи письменные отчеты, в которых сообщает информацию по финансам, маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях, льготах и т.д. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму.

**Формальные коммуникации.**

Формальные коммуникации - это коммуникации между различными подразделениями; коммуникации руководитель-подчиненный;  коммуникации между руководителем и рабочей группой.

***Коммуникации между различными подразделениями*** – нужны для координации задач и действий. Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться того, чтобы специализированные элементы работы совместно, продвигая информацию в нужном направлении. К примеру, в сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информации о продукции.

***Коммуникации руководитель***-***подчиненный.***Разновидностями обмена информации между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; совершенствованием и развития способности подчиненных; оповещением подчиненного о грядущем изменении, достижение признания и вознаграждения с целью мотивации и т.д.

***Коммуникации между руководителем и рабочей группой***. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

**Неформальные коммуникации.**

Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Кит Дэвис – известный исследователь по вопросам коммуникации установил, что по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального общения. Слухи «витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами.

**Коммуникационный процесс.**

***Коммуникационный процесс*** – это обмен информацией между двумя и более людьми.

*Основная цель коммуникационного процесса* – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщения. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

*В процессе обмена информацией можно выделить 4 базовых элемента*:

*1) Отправитель* – лицо, выдающее идеи или сообщающее информацию и передающее ее.

*2) Сообщение* -  собственная информация, закодированная с помощью символов.

*3) Канал*– средство передачи информации.

*4) Получатель*– лицо которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею.

**Этапы коммуникационного процесса таковы:**

***1 этап. Зарождение идеи.*** Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Чтобы осуществить обмен эффективно, отправитель должен принять в расчет множество факторов. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы.

***2 этап. Кодирование и выбор канала.*** Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, использовав для этого слова, интонации и жесты. Кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К общественным каналам относятся: передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту,  видеоклипы и видеоконференции.

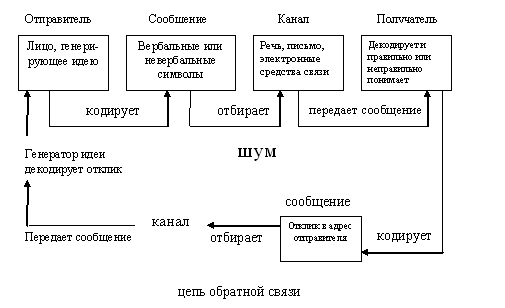
Выбор средств сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем скажем, только обмен письменной информацией. Второй этап станет более понятным, если представить его как операцию упаковки. Многие хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом, люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и вложить в каналы, значимые и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже распрекрасной, зачастую не находит «сбыта».

***3 этап. Передача.*** Отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время, передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы довести идею до другого лица.

***4 этап. Декодирование.*** После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выработанные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель. Когда формулировалась его идея.

***5 этап. Обратная связь.*** Обратная связь, т.е. реакция получателя, показывающая, понятна или непонятна переданная информация. Обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято или понято. Здесь отправитель и получатель меняются коммуникационными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

Помехи (шум) в информационной системе – это то. Что искажает смысл вследствие языковых различий, различий в восприятии, а также физических взаимодействий.



***Вопросы для самоконтроля:***

***1. Дайте определение «коммуникации» и назовите основные виды коммуникаций?***

***2. Что относится к каналу неформальных коммуникаций?***

***3. Какие элементы процесса коммуникаций можно выделить в процессе обмена информацией?***

***4. Объясните каждый этап коммуникационного процесса по упрощенной модели?***

***5. Перечислите преграды на путях межличностного информационного обмена?***

***6 Перечислите ряд способов, которыми могут воспользоваться руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов?***

***Тема:  Органиация работы коллектива исполнителей***

**Вопросы:**

***1.*          *Внутренняя среда организации и ее основные переменные: цели, структура, технология, люди.***

***2.*          *Внешняя среда организации.***

**Внутренняя среда организации.**

***Внутренние переменные***– это ситуационные факторы внутри организации.

Основными переменными в самой организации, которые  требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

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

***Структура организации*** – это взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, используемых для достижения целей организации.

Понятие функциональная область относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом, например, маркетинг, производство, планирование финансов, обучение персонала.

Особое внимание представляют 2 основныеконцепции, имеющие отношение к структуре: *специализированное разделение труда*и*сфера контроля.*

**1) Специализированное разделение труда -**закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше с точки зрения организации как единого целого.

Например: Разделение работы по производству автомобиля на многочисленные малые операции, такие как установка фар, сборка двигателя, регулировка, можно рассматривать как конкретную специализацию труда.

Во всех организациях имеет место *вертикальное* и *горизонтальное* разделение труда.

***Горизонтальное разделение труда*** -  разделение всей работы на составляющие компоненты, т.е. специалистов группируют вместе в пределах функциональной области.

***Вертикальное разделение труда***–  т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней, т.е лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении несколько руководителей среднего звена, а те в свою очередь иметь несколько подчиненных их числа линейных руководителей.

**2) Сфера контроля** – это важный аспект организационной структуры

Число лиц, подчиненных одному руководителю представляет собой сферу контроля. Если 1 руководителю подчиняется большое количество людей, то это широкая сфера контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, то это многоуровневая структура.

В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации с многоуровневой структурой.

**3. Задачи.**Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач.

***Задача***– это серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности.

**4. Технология** – четвертая важная внутренняя переменная технологияесть любое средство, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие: она охватывает машины,  механизмы и инструменты, навыки и знания.

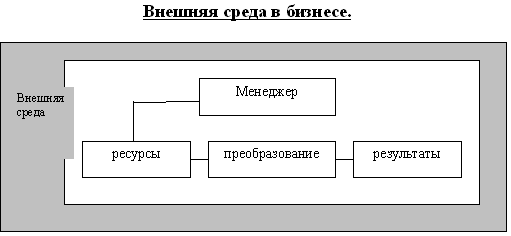
**5. Люди.**Организация, руководители, подчиненные ничто иное, как группы людей. Когда  закрывается завод, принимает решение конкретный человек, а вовсе не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не рабочие, а конкретные люди, которые недостаточно мотивированы или не обучены. Если отдельные менеджеры не признают, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления.

**Взаимосвязанность внутренних переменных.**

Рис. Взаимосвязанность внутренних переменных.



Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные). Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, такой как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, ели эти изменения отрицательно сказываются на другой переменной, например людях.



Значение внешних факторов меняется от организации к организации, от поздравления к поздравлению в одной и той же организации. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, все другие – к  среде косвенного воздействия.

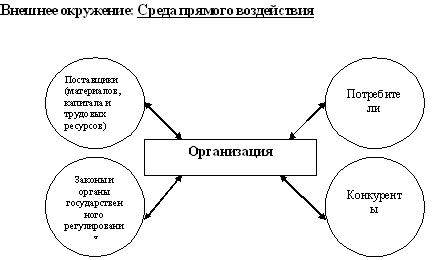
**Характеристика внешней среды.**

1.          Взаимосвязь факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

2.          Сложность внешней среды – понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать.

3.          Подвижность среды – характеризуется скоростью, с которой в среде происходят изменения.

4.          Неопределенность среды – является функцией имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенности в достоверности этой информации.



Основными факторами среды прямого воздействия являются поставщики материалов, трудовых ресурсов и капитала; законы и органы государственного регулирования, потребители и конкуренты.

**1. Поставщики.** С точки зрения системного подхода организация – это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов – это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, - один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации.

Например:

а) материалы. Если магазин лишается какого-то популярного продукта из-за несвоевременной поставки, потребители уйдут к конкуренту.

б) капитал. Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, акционеры, программы федеральных  учреждений по представлению займов и частные лица. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможность договориться с поставщиками капитала, на благополучных условиях получать нужный объем средств.

в) трудовые ресурсы. Обеспечение рабочей силой нужных  специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т.е. для эффективности организации. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, все перечисленное имеет мало проку. Примером служит каждый сектор компьютерной промышленности, нуждающейся в высококвалифицированных техниках, опытных программистах и разработчиках систем. Поддержка талантливых менеджеров, - это проблема переговоров с глазу на глаз с кандидатами на должность, которым предлагается достаточно высокая зарплата и льготы. Организации стараются также решать проблемы обеспечения нужными трудовыми ресурсами путем обучения и поддержки собственных сотрудников.

**2. Законы и государственные органы.**  Многие законы и государственные  учреждения влияют на организацию. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией или некоммерческой организацией, именно это определяет, как организация может вести дела и какие налоги должна платить. Как бы не относилось руководство к этим законам, ему приходиться придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения бизнеса, а число и сложность законов, касающихся бизнеса резко возросло. Организация обязана соблюдать не только федеральные и штатные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

 Например: Федеральная комиссия по связи регулирует порядок телефонной, телеграфной связи между регионами. Право выдавать и отменять лицензии на радио и телевидение дает комиссии огромную власть над соответствующими организациями.

**3. Потребители.** Единственная подлинная цель бизнеса – создавать потребителя. Само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей потребителей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

**4. Конкуренты.** Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать, и какую цену можно запросить.



Значимыми переменными среды косвенного воздействия являются технология, состояние экономики, политическая обстановка и социокультурные факторы, международное окружение.

**1. Технология** является одновременно внутренней переменной и внешней. Технологические нововведения влияют на эффективность, с  которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Недавние крупные технологические нововведения, которые глубоко затронули организации и общество, - это компьютерная, лазерная, микроволновая, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, полупроводниковая технология и др. Организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

**2. Состояние экономики.** Состояние экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может увеличить запасы поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем.

**3.** **Социокультурные факторы.** Любая организация функционирует в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Например: Дача взятки для получения выгодного контракта или политических выгод, распространение порочащих конкурента слухов считаются действиями неэтичными и аморальными, даже противозаконными, а в некоторых других странах  подобная практика считается нормальной и принята на вооружение предприятиями, поскольку социокультурная среда там иная.

**4. Политические факторы.** Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них – настроение администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов организаций, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, законодательство по защите потребителей, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы и т.д.

**Тема: Принятие управленческих решений**

**Принятие управленческого решения** — важнейший этап управленческой деятельности, реализации управленческих отношений и лидерских способностей каждого управленца. Итогом управленческой и организационной работы является управленческое решение .

По форме принятия - решения подразделяются на единоличные, коллегиальные и коллективные.

Для того чтобы управленческое решение было эффективным и обеспечивало достижение целей организации, оно должно удовлетворять совокупности определенных требований. К ним относятся:

1)  ***четкая целевая направленность*** – четкая ориентация на достижение отдельной цели или системы целей. Цель управления является ведущим элементом в управленческой деятельности, в принятии и реализации решений. Задача управления – максимально приблизить результат реализации решения к поставленной цели;

2)  ***всесторонняя обоснованность*** – это обоснованность выбора той или иной альтернативы и отдельных компонентов самой альтернативы. Всесторонняя обоснованность управленческого решения требует использования достаточно полной и достоверной информации о состоянии и методах развития организации и окружающей среды, степени соответствия принимаемого решения задачам развития организации. В реальных условиях руководитель всегда стоит перед необходимостью принятия решения в условиях ограниченности информации, поскольку никакая информация не может полностью отражать реальное состояние элементов организации, совокупности всех внешних условий. При этом огромную роль играет опыт и интуиция руководителя, его профессионализм;

3)  ***адресность*** – четкая ориентированность на конкретный управляемый объект и конкретных исполнителей, на их возможности, квалификацию и компетентность;

4)  ***согласованность с ранее принятыми и другими принимаемыми решениями***  – противоречивость последовательного ряда решений, необходимость их постоянной корректировки или адаптации свидетельствуют о некомпетентности управления, слабой проработке целевых функций и обеспечения управленческих решений;

5)    ***правомочность*** – соответствие правам и полномочиям, предоставленным органу или лицу. Это предполагает сбалансированность прав и ответственности всех уровней и органов управления. Нарушение этого требования к управленческим решениям существенно влияет на эффективность их реализации как в случае завышения полномочий субъекта управления, так и в случае подмены обязанностей нижестоящих руководителей;

6)    ***эффективность*** – минимальная потребность в ресурсном обеспечении при выработке управленческого решения и его реализации в целях достижения требуемого результата;

7)    ***своевременность***  – управленческое решение должно приниматься не ранее, но и не позже необходимых сроков. Преждевременное решение попадает на неподготовленную почву (организационно, психологически, материально и т. д.). В этом случае эффект может быть незначительным или даже противоположным ожидаемому. Запоздалое решение также практически неэффективно, более того, может иметь разрушительное действие, что дискредитирует органы управления;

8)    ***полнота, краткость, четкость*** – необходимый набор всех компонентов, охватывающих все стороны воздействия решения на управляемый объект (цель, средства и ресурсы, используемые для достижения целей; основные пути и способы достижения целей; сроки достижения целей; организация выполнения работ и управление ими на всех стадиях и этапах реализации решений). Управленческие решения должны исключать лишние, второстепенные детали, не относящиеся к существу дела. Четкость управленческих решений исключает неоднозначность трактовки, неопределенность положения исполнителей, их прав и ответственности;

9)    ***компромиссность*** – соглашение на основе взаимных уступок. на практике редко бывает, чтобы управленческое решение, особенно сложное, не имело бы отрицательных последствий. Одновременно добиться хороших результатов при достижении всех возможных целей практически почти никогда не удается. Например, при достижении цели повышения качества продукции увеличивается ее себестоимость, а при использовании варианта, решения, дающего наименьшие затраты, требуется значительно большее время на его реализацию и т. д. Таким образом, почти все управленческие решения основаны на компромиссе между положительными и отрицательными результатами.

1**)Коллегиальные** решения принимаются на основе обсуждения проблемы со специалистами, поиска оптимального варианта с учетом предложенных идей, но окончательная формулировка решения и вся полнота ответственности, принадлежит руководителю. Коллективные решения принимаются коллективом на основе голосования, ответственность за последствия лежит на всем коллективе, а не на руководителе.

Выделяют четыре **уровня принятия** решения.

Уровни принятия решений и ключевые навыки, требуемые руководителю

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Типы решений | | Ключевые навыки | |
| **Рутинный** | | Неукоснительное следование процедуре, разумная оценка ситуации, гуманное лидерство, контроль, мотивация | |
| **Селективный** | | Установление целей, планирование, анализ развития, анализ информации | |
| **Адаптационный** | | Идентификация проблем, системное решение проблем, создание рабочих групп, анализ возможного риска | |
| **Инновационный** | | Творческое управление, стратегическое исследование, си | |

**Рутинные решения** принимаются в соответствии с имеющейся программой, менеджер должен идентифицировать  ситуацию и взять на себя ответственность за начало определенных действий. Трудности здесь могут возникать, если  менеджер некомпетентен, неверно трактует имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действует нелогично или  проявляет нерешительность.

**Селективный уровень** предполагает, что руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать те действия, которые лучше всего подходят к данной проблеме, являются наиболее эффективными, экономичными.

**Адаптационные решения** вызывают трудности, так как здесь руководитель ищет новое решение известной проблемы,  должен суметь отказаться от привычного, но уже устаревшего подхода к проблеме и выработать творческое решение.

**Инновационные решения** наиболее сложны, руководителю необходимо найти способы понимать совершенно неожиданные проблемы, и для решения таких проблем требуются новые представления и методы, способность мыслить на новый манер, способность творчески самому решать проблему, обсуждая и используя творческие идеи других специалистов.

**Принятие управленческих решений** - сложный многоступенчатый процесс, в котором можно выделить **пять стадий**:    
1)изучение проблемы;   
2)выработка идей;   
3)отсев применимых идей;   
4)планирование нововведений;   
5)обратная связь и  анализ. А теперь рассмотрим более подробно каждую стадию.



**Тема «Сущность и функции планирования»**

Планирование –

* это предвидение неожиданностей:
* координация деятельности на предприятии по срокам, исполнителям, источникам финансирования;
* Возможности получения информации о ресурсах;
* Контроль в организации: сравнение плановых показателей с фактическими;
* Определение видов деятельности и товаров, источники финансирования, технологических ресурсов.

1. **Принципы планирования**

***1.Принцип наивысшей эффективности производства*** — разрабатываются такие планы, при которых достигаются при минимальных затратах максимальный результат.

***2.Принцип непрерывности*** — увязка показателей перспективного, годового, оперативного планирования.

***3.Принцип реальности*** — выполнимости плана.

***4.Принцип научно-обоснованности*** — план должен учитывать действие основных экономических законов.

***5.Принцип пропорциональности*** — соблюдения пропорций между отраслями сельского хозяйства, народного хозяйства.

***6.Принцип выделения основного звена*** — выделяются основные плановые показатели.

***7.Принцип директивности*** — после утверждения, план принимает силу закона.

***8.Принцип единства постановления, проверки и организации выполнения*** плана — это контроль за выполнением плана должен быть всесторонним и систематическим.

**3.МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ.**

***1.Нормативный метод*** — это применение экономических расчетов, которые базируются на основе нормативов.

***2.Балансовый метод*** — это разработка обычных балансов.

***3.Программно-целевой метод*** — сочетание целей и планов с необходимыми ресурсами при помощи программ.

4.***Метод вариантных расчетов*** — разрабатывается несколько вариантов решения проблем.

***5.Нормативно-ресурсный метод*** — планируется реализация продукции с учетом ресурсного планирования (потенциала).

***6.Метод экономико-математический*** — применение математических расчетов при определении экономических показателей.

**4. Этапы планирования:**

􀂃 прогнозирование;

􀂃 постановка задач;

􀂃 корректировка и конкретизация планов;

􀂃 составление бюджетов.

*1)Прогнозирование* связано с изучением рынка и инвестиционного климата, зачастую выливается в рыночную и инвестиционную стратегию предприятия.

*2)Постановка общих задач* происходит на базе прогноза и предполагает установление приблизительных сроков их выполнения и определение ресурсного обеспечения.

*3)План* служит основой для распределения ресурсов между подразделениями, определения конкретных функций каждого из подразделений.

Корректировка плана означает более тесную увязку между отельными его частями с учетом финансовых, производственных и сбытовых реалий конкретных заданий по выполнению стратегических решений для низших звеньев. После конкретизации можно приступать к общему выполнению плана.

**5. ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ**

Планирование определяется теми задачами, которые ставит перед собой предприятие на перспективу.

Планирование бывает *долгосрочным; среднесрочным; краткосрочным*.

Важнейшими параметрами (показателями) хозяйственной деятельности, которые стоят в центре планирования, являются: *производство; объем продаж; доля на рынке; прибыль*.

Каждый раз при разработке оперативного или стратегического плана следует оценивать вероятное развитие внешних факторов: политических событий, действий государства, инфляции (роста цен), колебаний кредитных ставок (процента, уплачиваемого за кредит) и т. д. Но предугадать все невозможно. **Долгосрочный план** обычно охватывает 3,-5 лет. Он носит описательный характер и определяет общую стратегию компании, поскольку трудно предугадать все возможныерасчеты на такой длительный срок. Долгосрочный план вырабатывается

руководством компании и содержит главные стратегические цели предприятия на перспективу. Долгосрочное планирование включает, главным образом, различные инвестиционные и инновационные проекты, выполнение которых требует времени.

На стадии прогнозирования важен сопоставительный анализ возможностей компании с достижениями конкурентов, который выявляет сильные и слабые стороны деятельности планирующего предприятия.

Ориентируясь на принятый долгосрочный план, разрабатывают ***среднесрочный план***, который содержит вполне конкретные цели и количественные характеристики. Среднесрочные планы составляются на *2-3года.* На основе предусмотренного изменения номенклатуры продукции, принятой *стратегии конкурентной борьбы* готовятся планы производства и его оснащения.

***Тема: Стратегическое планирование***

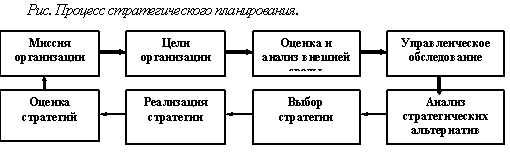
**Сущность и функции стратегического планирования.**

***Стратегическое планирование*** представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь свои целей. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений.

*Сущность стратегии*: Слово «Стратегия» произошло от греческого strategos, «искусство генерала».

***Стратегия:*** представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление мисс и достижение ее целей.

Стратегия большей частью формируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и др. факторах. Стратегический план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги. Общий стратегический план следует рассматривать как  программу, которая направляет деятельность фирмы в течении продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.



**Планирование и успех организации.**

Существует устойчивая положительная корреляция между формальным планированием и успехом организации. Ведь стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, так как организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

Формулирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему. Составление стратегических планов для всей организации является, в первую очередь, обязанностью высшего руководства, а руководители среднего и низшего звена участвуют в этой работе, представляя соответствующую информацию и обеспечивая обратную связь.

**Цели организации.**

***Миссия организации.***

Первостепенной целью организации является осуществление ее *миссии*, т.е. смысла ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Миссия должна быть официально сформулирована и о ней должно быть сообщено сотрудникам организации. *Миссия*служит в качестве ориентира, на котором руководители основывают свои решения. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий, т.е. *какой* предпринимательской деятельностью занимается фирма.

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Выбор слишком узкой цели может сузить возможности руководства находить альтернативы при принятии решений.

***Характеристика целей.***

Цели организации формируются и устанавливаются на основе общей мисси организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство, поэтому чтобы внести вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

***1. Конкретные и измеримые.***Например, на фирме «Цель» первичной целью является удовлетворение потребностей своих сотрудников. Такое *конкретное*заявление говорит людям, что по мнению руководства является требуемыми уровнями формирования довольных сотрудников.

Предполагаемые требования для *измерения*достижения данной цели:

1.              повысить удовлетворенность своих сотрудников на 10% в год;

2.              увеличить продвижение по службе на 15% в год;

3.              снизить текучесть кадров на 10% в год.

***2. Ориентация целей во времени.***Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки.

*Долгосрочная цель*имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, организация планирует их в первую очередь. Например, долгосрочная цель в отношении производительности может формулироваться так: «увеличить общую производительность на 25% за 5 лет».

*Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Руководство устанавливает краткосрочные цели в таких конкретных областях, как стоимость товароматериальных запасов, повышение квалификации сотрудников, модернизация завода, эффективное использование производственных мощностей, совершенствование управления и т.д.

*Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования о одного до пяти лет, например повысить производительность на 10% за два года.

***3. Достижимые цели.***Цель должна быть достижимой, - чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации, может привести к катастрофическим последствиям. Если цели недостижимы, стремление работников к успеху будет блокировано и мотивация ослабнет.

***4. Взаимно-поддерживающие цели.*** Чтобы быть эффективным, многие цели организации должны быть взаимно поддерживающими – т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Например, цель поддержания товарно-материальных запасов на уровне 1% от продаж не смогла бы для большинства фирм обеспечить выполнения всех заказов в течении двух недель. Невозможность сделать цели взаимно-поддерживающими ведет к возникновению конфликта между подразделениями организации, которые отвечают за достижение установленных целей.

**Управленческое обследование внутренних сильных и**

**слабых сторон организации.**

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство это определение внутренних сильных и слабых сторон организации, чтобы эффективно осуществлять планирование. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется ***управленческим обследованием.***

***Управленческое обследование***представляет собой методическую оценку функциональных зон организации, предназначенных для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. С целью упрощения в обследовании рекомендуется включить 5 функциональных областей:  маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

***1.***          ***Маркетинг.*** При обследовании функции маркетинга заслуживают внимания семь общих областей для анализа и исследования.

 доля рынка и конкурентоспособность;

 разнообразие и качество ассортиментных изделий;

 рыночная и демографическая статистика;

 предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;

 эффективный сбыт, реклама и продвижение товара;

 прибыли.

***2.***  ***Финансы (бухгалтерский учет)***.  Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

***3.***  ***Операции***. Значительно важным для длительного выживания фирмы является непрерывный *анализ управления операциями*, который затрагивает некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить:

                 Можем ли мы производить наши товары по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?

                                         Какой доступ мы имеем к новым материалам? Зависит от единственного поставщика или органического количества поставщиков!

                 Является ли наше оборудование современным, и хорошо ли оно обслуживается?

                                         Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса. Что вынуждает прибегать к временному увольнению рабочих?

                 Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?

                 Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?

***4.*** ***Человеческие ресурсы***.  Если организация обладает *квалифицированными сотрудниками* и руководителями с хорошо *мотивированными целями*, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям, в противном случае следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

***5.*** ***Культура и образ корпорации (имидж)***.  Атмосфера или климат в организации называется культурой корпорации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Имидж корпорации, кА внутри, так и вне организации, относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Это впечатление стимулирует клиентов к покупке товаров у определенных фирм, а не у других. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании.

**Изучение стратегических альтернатив.**

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию которой и будет следовать. Перед организацией стоят 4 основные стратегические альтернативы: ограниченный рост; рост; сокращение; сочетание этих трех стратегий.

***1. Ограниченный рост.***Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Организация выбирает эту альтернативу потому, что самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство не любит перемен, если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то скорее она будет действовать этой стратегии и впредь.

***2. Рост.***Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Для многих руководителей рост означает власть, а власть – это благо. Рост может быть *внутренним*и *внешним*. Внутренний может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний может быть в смежных отраслях в форме горизонтального и вертикального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму – поставщика или одна фирма по производству безалкогольных напитков приобретает другую).

***3. Сокращение.***Стратегию сокращения называют стратегией последнего средства. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутых в прошлом году. К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации, лишь бы продержаться на плаву.

***4. Сочетание.***Стратегии сочетания всех альтернатив будут скорее всего придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых трех упомянутых стратегий.  Например, когда фирма «Ревлон Групп» *сокращала* свою деятельность, соглашаясь продать большую часть предприятий, выпускающих средства для ухода за глазами, она настойчиво пыталась приобрести фирму «Жиллет», выпускающую лезвия для бритв, предлагая 5,4 млрд. долл. – *стратегия роста*.

Руководство выбирает стратегию после того, как проведет анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних сильных и слабых сторон и оценит все свои альтернативы и варианты.

**Реализация стратегического плана.**

После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями. Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: *тактики;  политики; процедур и правил*.

***1. Тактика***представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Вот некоторые характеристики тактических планов:

 Тактику разрабатывают в развитие стратегии;

 Тактика вырабатывается на уровне руководства среднего звена;

 Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени;

 Тактические результаты проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

***2. Политика***– представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.

Политика обычно формируется высшим управлением на длительный период времени. Политика направляет действия на достижение цели или выполнение задачи. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия близоруких решений.

***3. Процедуры***  описывают действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

Процедуры обычно описывают последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

***4. Правило*** – точно определяет, что следует сделать в конкретной ситуации.

*Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос.*

**Тема: Структура управления**

**Структура управления** - совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Процесс создания организационной структуры управления обычно включает три основных этапа:

1. определение типа организационной структуры (прямого подчинения, функциональная, матричная и др.);
2. выделение структурных подразделений (аппарат управления, самостоятельные подразделения, целевые программы и др.);
3. делегирование и передача на нижестоящие уровни полномочий и ответственности (отношения руководства—подчинения, отношения централизации—децентрализации, организационные механизмы координации и контроля, регламентация деятельности подразделений, разработка положений о структурных подразделениях и должностях).

Организацию и управление работой предприятия осуществляет аппарат управления. Структура аппарата управления предприятием определяет состав и взаимосвязь его подразделений, а также характер возложенных на них функций. Поскольку разработка такой структуры связана с установлением перечня соответствующих подразделений и штата их работников, менеджер определяет взаимоотношения между ними, содержание и объем выполняемых ими работ, права и обязанности каждого работника.

С точки зрения качества и эффективности управления выделяют следующие основные типы структур управления предприятием:

* иерархический тип, к которому относятся линейная организационная структура, функциональная структура, линейно-функциональная структура управления, штабная структура, линейно-штабная организационная структура, дивизиональная структура управления;
* органический тип, включающий бригадную, или кросс-функциональную, структуру управления; проектную структуру управления; матричную структуру управления.

Рассмотрим их более подробно.

**Иерархический тип структур управления**. На современных предприятиях наиболее распространена иерархическая структура управления. Такие структуры управления были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными Ф. Тейлором в начале XX в. Немецкий социолог М. Вебер, разработав концепцию рациональной бюрократии, дал наиболее полную формулировку шести принципов.

1. Принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим уровнем и подчиняется ему.
2. Вытекающий из предыдущего принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии.
3. Принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям.
4. Принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
5. Принцип, вытекающий из предыдущего — обезличенности выполнения работниками своих функций.
6. Принцип квалифицированного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производятся в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры.

Всех сотрудников можно дифференцировать на три основные категории: руководители, специалисты, исполнители. **Руководители** — лица, выполняющие главную функцию и осуществляющие общее руководство предприятием, его службами и подразделениями. **Специалисты** — лица, выполняющие основную функцию и занятые анализом информации и подготовкой решений по экономике, финансам, научно-техническим и инженерным проблемам и т. д. **Исполнители** — лица, выполняющие вспомогательную функцию, например, работу по подготовке и оформлению документации, хозяйственную деятельность. В структуре управления различных предприятий много общего. Это дает возможность менеджеру в определенных пределах использовать так называемые типовые структуры.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие **типы организационных структур управления**:

* линейная
* функциональная
* дивизионная
* матричная

**Линейная структура управления**

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, единолично отвечающий за работу подчиненных звеньев. Его решения, передаваемые по цепочке сверху вниз обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Сам руководитель в свою очередь подчинен вышестоящему руководителю.

Принцип единоначалия предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя. Основным признаком линейной ОСУ является наличие исключительно линейных связей, что обуславливает все ее плюсы и минусы.

**Плюсы:**

* очень четкая система взаимосвязей типа " начальник - подчиненный";
* явно выраженная ответственность;
* быстрая реакция на прямые приказания;
* простота построения самой структуры;
* высокая степень " прозрачности" деятельности всех структурных единиц.

**Минусы:**

* чрезмерная нагрузка на высший уровень управления;
* отсутствие вспомогательных служб;
* отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;
* высокая зависимость от личных качеств менеджеров любого уровня.

Линейная структура используется мелкими и средними фирмами с несложным производством.

**Функциональная структура управления**

Если в линейную структуру управления внести прямые и обратные функциональные связи между различными структурными единицами, то она превратиться в функциональную. Наличие в этой структуре функциональных связей позволяет различным отделам контролировать работу друг друга. Плюс ко всему, появляется возможность активного включения в ОСУ различных обслуживающих служб.

Например, Службу по обеспечению работоспособности производственного оборудования, Службу технического контроля и т. п. Так же появляются неформальные связи на уровне структурных блоков.

При функциональной структуре общее руководство осуществляется линейным руководителем через руководителей функциональных органов. При этом руководители специализируются по отдельным управленческим функциям. Функциональные подразделения имеют право давать указания и распоряжения нижестоящим подразделениям. Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных звеньев. Данная организационная структура имеет свои преимущества и недостатки.

**Плюсы:**

* снятие большей части нагрузки с высшего уровня управления;
* стимулирование развития неформальных связей на уровне структурных блоков;
* уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
* как следствие предыдущего плюса - улучшение качества выпускаемой продукции;
* появляется возможность создания штабных подструктур.

**Минусы:**

* значительное усложнение связей внутри предприятия;
* появление большого количества новых информационных каналов;
* появление возможности переноса ответственности за неудачи на сотрудников других подразделений;
* затруднение координации деятельности организации;
* появление тенденции к чрезмерной централизации.

**Дивизионная структура управления**

**Дивизион** - это крупное структурное подразделение предприятия, обладающее большой самостоятельностью за счет включения в себя всех необходимых служб.

Необходимо заметить, что иногда дивизионы принимают форму дочерних предприятий фирмы, даже юридически оформляются, как отдельные юридические лица, на деле же являясь составными частями одного целого. Эта организационная структура имеет следующие плюсы и минусы.

**Плюсы**:

* наличие тенденций к децентрализации;
* высокая степень самостоятельности дивизионов;
* разгрузка менеджеров базового звена управления;
* высокая степень выживаемости в условиях современного рынка;
* развитие у управляющих дивизионов предпринимательских навыков.

**Минусы:**

* появление дублирующих функций в дивизионах;
* ослабление связей между сотрудниками различных дивизионов;
* частичная потеря контроля над деятельностью дивизионов;
* отсутствие одинакового подхода к управлению различными дивизионами Генеральным директором предприятия.

**Матричная структура управления**

На предприятии с матричной ОСУ работа постоянно ведется по нескольким направлениям одновременно. Примером матричной организационной структуры является проектная организация, функционирующая следующим образом: при запуске новой программы назначается Ответственный руководитель, который ведет ее от начала и до конца. Из специализированных подразделений ему для работы выделяют необходимых сотрудников, которые по завершении реализации возложенных на них задач возвращаются обратно в свои структурные подразделения.

Матричная организационная структура состоит из основных базисных структур типа " круг". Такие структуры редко носят постоянный характер, а в основном образуются в рамках предприятия для быстрого внедрения нескольких новшеств одновременно. Они так же, как и все предыдущие структуры имеют свои плюсы и минусы.

**Плюсы**:

* возможность оперативной ориентации на потребности своих клиентов;
* снижение затрат на разработку и апробацию новшеств;
* значительное сокращение времени на внедрение различных новшеств;
* своеобразная кузница руководящих кадров, так как руководителем проекта может быть назначен практически любой сотрудник предприятия.

**Минусы**:

* подрыв принципа единоначалия и, как следствие, необходимость со стороны руководства постоянного отслеживания баланса в управлении сотрудником, который одновременно подчиняется и руководителю проекта, и своему непосредственному начальнику из того структурного подразделения, из которого он пришел;
* опасность возникновения конфликтов между руководителями проектов и начальниками подразделений, из которых они получают специалистов для реализации своих проектов;
* большая сложность в управлении и координации деятельности организации в целом.

***Тема: Мотивация***

**Вопросы:**

***1.*          *Современные теории мотивации: содержательные и процессуальные.***

***2.*          *Потребности и вознаграждения.***

***3.*          *Содержательные теории мотивации:***

***4. Процессуальные теории мотивации:***

**Современные теории мотивации.**

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

Современные теории мотивации основаны на результатах технологических исследований. Элементы психологии были введены в теорию управления в работах Элтона Мейо – основателя школы   «человеческих отношений». Например, на текстильной фабрике в прядильном цехе текучесть кадров составила 25%. Почему? Условия труда давали мало возможности для общения между людьми, и текучесть кадров сократилась.

Современные теории мотивации разделяют на две категории: *содержательные* и *процессуальные*.

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

***Процессуальные***  теории мотивации анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Чтобы понять смысл этих теорий нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

**Потребности и вознаграждения.**

***Потребности*** – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

Потребности классифицируются на *первичные*и*вторичные.*

*а) первичные –*заложены генетически, врожденные (потребность в пище, воде, потребность дышать, спать, сексуальные).

б*) вторичные* – по своей природе психологические (потребность в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности, т.е. вырабатывается в ходе познания и обретения жизненного опыта).

  Потребности можно удовлетворять вознаграждениями.

***Вознаграждение***– это то, что человек считает для себя ценным.

Менеджеры используют *внутреннее*вознаграждение (чувство успеха  при достижении цели, дружба и общение, возникающие в процессе работы). *Внешние* – зарплата, продвижение по службе, доп. выплаты, дополнительный отпуск, служебный автомобиль и т.д.

**Содержательные теории мотивации.**

Содержательные теории  мотивации подразделяются на 3 группы:

**I.**             Какие потребности имеет человек? 40-е годы Абрахам Маслоу полагал, что все потребности можно разделить на 5 основных категорий:

а) ***физиологические потребности*** (еда, вода, квартира, отдых и т.д.)

б) ***социальные потребности*** (это чувство что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности, поддержки)

в)***потребности в безопасности и уверенности в будущем***(включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира)

г) ***потребности в уважении*** включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих.

д) ***потребности самовыражения*** – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

**II.**         **Теория потребности Мак Клелланда.**

Он считал, что людям присущи 3 потребности власти, успеха и причастности.

а) ***потребность власти*** выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти – это откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтаций, хорошие ораторы и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции.

б) люди с***потребностью успеха*** рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы, чтобы достигаемые результаты поощрялись конкретно.

в) люди с ***потребностью причастности***компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

**III.**         **Двухфакторная теория Герцберга 50-х годов.**

Герцберг пришел к  заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей и подразделяются на 2 категории:

а) ***гигиенические*** – связанные с окружающей средой (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения), но они не вызывают удовлетворение работой и не могут мотивировать человека.

б) ***мотивирующие*** факторы – такие, как ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

**Процессуальные теории мотивации.**

Имеется 3 основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теория справедливости, модель Портера – Лоулера.

1.***Теория ожиданий*** ассоциируется с работой Виктора Врума. Она основывается на  предложении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большей вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда – результаты – ожидание – вознаграждение». Наиболее эффективная мотивация достигается когда люди верят, что их усилия обязательно позволяют им достичь цели или приведут к получению особо ценного вознаграждения.

2.***Теория справедливости.***

В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке и отношения вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое по их оценкам вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, то он будет уменьшать затраченные усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он объем затраченных усилий оставит на прежнем уровне или увеличит.

**3**. **Модель Портера – Лоулера.**

Основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения.

Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли.

Объем затраченных усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено.

**Тема: Сущность и необходимость контроля его виды тапы**

Для многих людей контроль означает прежде всего ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности. Что же означает контроль для менеджера? Это процесс, при помощи которого руководства организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.

***Контроль*** – это процесс, обеспечивающий достижение цели организации. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Почему необходим контроль?

Руководители начинают осуществлять контроль с того самого момента, когда они сформировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких- либо групп становится невозможно.

***Функция контроля***– это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Вот что написано в мудрой китайской книге «И. Изинь»  («Книга перемен») еще 3 тысячи лет назад. «Когда  умный человек видит свои ошибки, он не повторяет их».

Существует  3 основных **вида контроля**: предварительный, текущий и заключительный.

1) **Предварительный**контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

а) *трудовые ресурсы* – здесь предварительный контроль достигается в организациях за счет тщательного анализа деловых и профессиональных навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных обязанностей и отбора наиболее квалифицированных людей.

б) *материальные ресурсы*. Здесь предварительный контроль осуществляется путем выборки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

в) *финансовые ресурсы.* Здесь важным средством предварительного контроля является бюджет в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут.

2) **Текущий**контроль осуществляется тогда, когда работа уже идет, и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

3) **Заключительный**контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы и характер ее работы.

**Этапы контроля.**

В процессе контроля есть 3 четко различимых этапа:  *выработка стандартов, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий.*

**1 этап** – это установка стандартов, т.е. конкретных целей, поддающихся измерению, имеющих временные границы. Конкретный критерий (1 мил. долларов) – получить прибыль в 1999 г. и определенный период времени ( один год) называется показателями результативности.

***Показатель результативности*** определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей.

**2  этап** – сравнение достигнутых результатов со стандартами. На этом этапе менеджер определяет не сколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом менеджер принимает и еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Деятельность на этой стадии контроля заключается в определении масштаба отклонений, измерений результатов, передачи информации и ее оценки.

***Измерение результатов*** – является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеримые результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить какие действия необходимо предпринимать.

**3 этап**– предпринимаются действия, после вынесения оценки процесс контроля переходит на заключительный этап.

Менеджер должен выбрать одну из 3-х линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

***Тема: Лидерство в менеджменте .***

**Вопросы:**

***1.*          *Руководство и лидерство в менеджменте. Влияние и власть.***

***2.*          *Формы власти и влияние.***

***3.*          *Убеждение и участие.***

**Руководство и лидерство в менеджменте.**

***Руководство*** – это существенный компонент эффективного управления, но эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими.

***Руководитель организации***– человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

***Лидерство***– это способность влиять на других таким образом, чтобы они работали на достижение целей, необходимых эффективного управления. Чтобы эффективно руководить, необходима власть.

***Власть***– это способность влиять на поведение людей, необходима для эффективности организации,  потому что руководители зависят от людей, над которыми у них нет прямой власти, или есть, но очень слабая.

***Влияние***– это поведение одного человека, который вносит изменения в поведение, от ношения, ощущения другого человека.

**Формы власти и влияние.**

Согласно классификации Френча и Рейвена существуют 5 основных форм власти и влияния:

1.          принуждение, влияние через страх;

2.          вознаграждение, влияние через положительное подкрепление;

3.          экспертная власть, влияние через разумную веру;

4.          эталонная власть, влияние с помощью харизмы;

5.          законная власть, влияние через традиции.

**1.**          **Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх.**

Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный  к лицу кулак и т.д.

Власть, основанная на принуждении не действует на большинство руководителей из-за отсутствия доверия и слишком высоких затрат, связанных с ее применением. Для того, чтобы использовать такой инструмент как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля, но ее создавать нелегко и удовольствие это дорогое. Когда основой власти является принуждение, невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию.

**2. Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительнее подкрепление.**

Власть, основанная на вознаграждении, влияние через действия положительного характера более предпочтительны, чем страх, потому что она дает положительные стимулы для более качественного выполнения работы. Иногда руководителю трудно определить, какая именно награда будет иметь успех у подчиненных.

**3.**          **Экспертная власть. Влияние через разумную веру.**

При этой форме власти исполнитель представляет, что влияющий на него человек обладает экспертными знаниями в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность эксперта. Принимая на разумную веру мнение специалистов, линейный руководитель, таким образом, высвобождает время для другой деятельности. На первых порах вашей работы в должности руководителя, вы сами окажитесь под сильным влиянием разумной веры, то, что скажут вам опытные подчиненные.

**4.**          **Эталонная власть (власть примера). Влияние с помощью харизмы.**

***Харизма*** – это власть, построенная не на логике, не на традициях, а на силе личных качеств и способностей лидера. Исполнитель отождествляет себя руководителем или испытывает к нему сильную симпатию и слепо верит в его способности.

**Характеристики харизматических личностей.**

1.    *Обмен энергией* (харизматический лидер излучает энергию и заряжает ею окружающих).

*2.*     *Внушительная внешность*  ( харизматический лидер не обязательно должен быть красив, но должен быть привлекательным и прекрасно держаться).

*3.*     *Независимость характера* (харизматический лидер в своем стремлении к благополучию и уважению не полагается на других).

*4.*     *Хорошие риторические способности* (умение говорить и способность к межличностному общению).

*5.*     *Восприятие восхищения своей личностью* (харизматический лидер чувствует себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность).

*6.*     *Достойная и уверенная манера держаться* *(*харизматические лидеры выглядят собранными и владеющими ситуацией).

**5.**          **Законная власть. Влияние с помощью традиций.**

***Законная власть*** – это самый распространенный тип власти. Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Поэтому влияние с помощью традиций возможно лишь тогда, когда бесперебойное функционирование организаций прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет – законную власть руководства.

**Убеждение и участие.**

Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение.

***Убеждение*** – эффективная передача своей точки зрения другим людям. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать. Он «продает» исполнителю то, что нужно сделать, но при этом руководитель должен заслужить доверие исполнителя. Дело только выиграет, если черты характера и поведение руководителей нравятся подчиненным. Пример, отношение между продавцом и покупателем. Многие попытки продать что-то потерпели крах только потому, что покупателю не понравилась личность продающего, а не его товар.

***Влияние через участие***– привлечение трудящихся в управлении.

Руководитель не делает  никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или мнение. Влияние имеет успех потому, что люди работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Решимость, основанная на единстве, может воздействовать как на руководителя, так и на исполнителя.

**Деловое общение**

*Общение* — важнейшая форма взаимодействия людей.

Деловая беседа – устный контакт между собеседниками. К функциям деловой беседы относятся решение задач, общение между работниками одной деловой среды, поддержание и развитие деловых контактов.

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового результата. Менеджеры расходуют на различные виды общения в среднем 80% своего рабочего времени.

*В деловом общении выделяют три взаимосвязанные стороны:*

***1)Коммуникативная сторона*** общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников.

***2)Интерактивная сторона*** общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т.е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями. Общение почти всегда предполагает некоторый результат — изменение поведения и деятельности других людей.

**Виды и формы делового общения**

Деловое общение можно условно разделить на *прямое* (непосредственный контакт) и *косвенное* (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

**виды делового общения**:

1)Вербальное общение (от лат. verbalis — словесный) осуществляется с помощью слов. 2) При невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и пр.

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают *вербальные коммуникации*, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации.

**Деловое общение формы:**

*Деловая беседа* — передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно. Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; стимулирование деловой активности и пр.

*Деловые переговоры —* основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

*Спор —* столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения.

*Деловое совещание* — способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.

*Публичное выступление* — передача одним выступающим различного уровня информации широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.

*Деловая переписка —* обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста. Письма, исходящие из вышестоящих организаций, содержат, как правило, указания, уведомления, напоминания, разъяснения, запросы. Подведомственные организации направляют вышестоящим сообщения, запросы.

В деловом общении, особенно во взаимодействии руководителей и подчиненных, используются такие методы воздействия, как поощрение, критика, наказание. Основные этические требования к *поошрениям —* их заслуженность и соразмерность качеству и эффективности трудовой деятельности.

*Критика* является наиболее распространенной формой выражения неудовлетворенности деятельностью подчиненных или коллег по работе. Критика должна быть объективной (т.е. вызываться негативным поступком, неумелой и недобросовестной работой) и конструктивной, вселять в работника уверенность в его способностях, мобилизовывать

его на лучшую работу.

Ведение переговоров – одна из главных игр в жизни и бизнесе. Они определяют характер ваших отношений с людьми. Владея искусством ведения переговоров, вы сможете значительно улучшить результаты своего общения с другими людьми.

**Правила ведения переговоров:**

1. Четко представляйте себе, чего вы хотите добиться.

2. Тщательно подготовьтесь, чтобы быть готовыми обсуждать любую деталь и ответить на любой вопрос или комментарий.

3. Будьте настойчивым. Не ожидайте, что сможете победить с первой попытки. Ваша первоначальная задача – всего лишь заставить другого человека думать.

4. Подружитесь с человеком, с которым предстоят переговоры. Представьте Ваше предложение в виде выгод, преимуществ для Вашего оппонента.

5. Никогда не теряйте чувства юмора.

2. Установление контакта.

3. Определение "правил игры".

4. Оценка партнера.

5. Развитие сценария.

6. Ведение торга. Уступки.

7. Завершение переговоров.

**Основные правила выступления на трибуне:**

1. Подготовка речи

2. Как известно, все хорошие импровизации тщательно готовятся заранее.

3. Место выступления

4. Перед выступлением очень важно изучить помещение, чтобы установить, с какой стороны будут смотреть на вас слушатели.

6. Одевайте те вещи, в которых вы чувствуете себя комфортно, которые не отвлекают вас своим неудобством.

Ваша мимика и жесты дают человеку куда больше впечатлений, чем все, что вы произносите.

Тест Приятно ли с вами общаться?

Инструкция: Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Вы больше любите слушать, чем говорить?

2. Вы всегда можете найти тему для разговора даже с незнакомым человеком?

3. Вы всегда внимательно слушаете собеседника?

4. Любите ли вы давать советы?

5. Если тема разговора вам неинтересна, станете ли вы показывать это собеседнику?

6. Раздражаетесь, когда вас не слушают?

7. У вас есть собственное мнение по любому вопросу?

8. Если тема разговора вам не знакома, станете ли ее развивать?

9. Вы любите быть в центре внимания?

10. Если ли хотя бы три предмета, по которым вы обладаете достаточными знаниями?

11. Вы хороший оратор?

За каждый ответ «да» на вопросы 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11 начисляйте по 1 баллу и подсчитайте сумму баллов.

От 1 до 3 баллов – трудно сказать: то ли вы молчун, из которого не вытянешь ни слова, то ли очень общительны. Однако общаться с вами не всегда просто, а порой даже трудно. Следует над этим задуматься.

От 4 до 8 баллов – вы, может быть, и не слишком общительный человек, но почти всегда внимательный и приятный собеседник. Вы можете быть и весьма рассеянным, когда не в духе, но не требуете от окружающих в такие минуты особого внимания к вашей персоне.

От 9 баллов – вы, наверное, одни из самых приятных в общении людей. Вряд ли друзья могут без вас обойтись. Это прекрасно. Возникает только один вопрос: не приходится ли вам много играть, как на сцене?