1. Характеристика развития управленческой мысли

Управленческая наука зародилась в глубокой древности прежде всего в виде организации управленческой деятельности. Первые советы по управлению были обнаружены учеными в клинописных текстах древних шумеров, которые отражают социально-экономическое положение в Двуречьи за 3000 лет до н.э.

В трудах ученого Древнего Египта Птаххотепа (ок.2000 лет до н.э.) содержатся советы: «Внимательно выслушивать подчиненных и вникать в их проблемы».

В Древнем Вавилоне существовал Кодекс царя Хаммураги (ок.1800 г. до н.э.) – свод законов об управлении государством.

На целесообразность специализации и разделения труда обратил философ Древней Греции Платон. Сократ сформулировал принципы распределения функциональных обязанностей между исполнителями, подчеркивая необходимость контроля за исполнением указаний. А.Македонский (356-323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

Значительный вклад в развитие управленческой мысли внес Макиавелли (1469-1527), который сформулировал следующие принципы: обоснованный подбор кадров, мотивация персонала, стремление к достижению общей цели, рост профессионализма руководителя.

В XIX веке единственной крупной постоянной организацией в любой стране мира была армия. Поэтому именно армия с ее структурой, основанной на подчинении приказам и контроля их исполнения, стала моделью для предпринимателей, которые организовали работу трансконтинентальных железных дорог, сталелитейных заводов, банков, универмагов.

К началу Первой мировой войны в основном сформировалось стандартное функциональное деление производственной компании: исследования и разработки, производство, сбыт, финансы и бухгалтерский учет, отдел управления кадрами. Адам Смит считал, что для формирования определенной производственной традиции и приобретения соответствующих навыков, необходимых для успешного освоения и сбыта любого продукта страна должна потратить сотни лет. Однако Первая мировая война потребовала от многих стран в предельно сжатые сроки превратить низко «доиндустриальных» работников в высоко квалифицированную рабочую силу. Чтобы решить эту задачу, компании США и Англии начали внедрять теорию научного управления Фредерика У.Тейлора. Они анализировали задачи, разбивали их на отдельные операции, выполнение которых не требовало высокой квалификации и которые можно было освоить достаточно быстро. В дополнение концепция «идеальной бюрократии» Макса Вебера и «наука администрирования» Анри Файоля заложили основу рациональной теории менеджмента.

Однако уже в 30-е годы XX века технократические иллюзии стали развеиваться и в менеджменте выделилось поведенческое направление, в котором центральное внимание уделялось вопросу отношения человека к своему труду и влияние этого отношения на эффективность работника.

В 50-60-е годы сильное влияние на мышление управляющих оказали идеи «организационного гуманизма» - отказа от жесткого контроля в управлении в пользу более человеческого к рядовым сотрудникам. Организации стали рассматриваться как открытые системы, активно взаимодействующие с внешней средой.

В начале 80-х годов была осознана огромная важность организационной культуры, как характеристики, которая интегрирует все особенности функционирования предприятия – как поведенческие, так и системные.

На современном этапе для менеджмента характерен системный подход, рассматривающий организацию как систему, в т.ч. и как социальную.

2. Характеристика различных школ управления (классическая школа управления, поведенческая школа, школа науки управления)

Основателем научной школы менеджмента принято считать Фредерика Тейлора (1856-1915). Свои идеи он сформулировал в книгах «Цеховой менеджмент» (1903) и «Принципы и методы научного менеджмента»(1911).

Основную цель менеджмента Тейлор видел в повышении производительности труда за счет стандартизации и унификации производственных процессов, более эффективного использования материальных ресурсов, времени и рабочей силы. Основная роль в управлении производством отводится должностным инструкциям, которые должны заменить суждения рабочего. Инструкции вырабатывались в процессе изучения операций, которые должны были выполнять рабочие. При этом личность работника не принималась во внимание, в чем и заключается главный недостаток концепции Тейлора.

Среди последователей Тейлора можно выделить Генри Ганнта, который разработал методы календарного планирования деятельности предприятия, а также Фрэнка Гилберта, который также стремился усовершенствовать трудовой процесс путем выработки четких инструкций.

Крупной фигурой научного менеджмента можно считать и Генри Форда, который считал, задача промышленности не только в удовлетворении потребностей рынка, необходимо так организовать производственный процесс, чтобы, во-первых, можно было снизить цены на продукцию, а во-вторых, повысить оплату труда работников.

В 1924г. на большом заводе компании Western Electric в Хоторне, близ Чикаго, под руководством Элтона Мейо и Фрица Ротлисбергера были проведены исследования, результаты которого позже легли в основу так называемой «поведенческой» школы менеджмента. В ходе эксперимента первоначально ученые стремились выяснить, как влияет освещенность рабочего места на производительность труда работниц, занимающихся сборкой электрических деталей. Было установлено, что производительность труда не коррелирует с освещенностью, а всплески производительности приходились на дни, когда ученые работали в цехе – ходили, спрашивали, что-то записывали. Ученые пришли к выводу, что это связано со сложной человеческой переменной, т.е. с тем, как человек относится к своему труду, с отношениями между работодателями и менеджментом. Представление о том, что ключом к повышению производительности труда является удовлетворение разнообразных потребностей работника стало важным постулатом школы поведенческих отношений.

Основателем административной (классической) школы управления стал Анри Файоль (1841-1925). Он имел опыт работы в качестве руководителя высшего звена на крупном предприятии, который позволил ему сформулировать основы науки об управлении, исходя из общих характеристик организации и закономерностей, которым она подчиняется. Файоль выделил 14 принципов управления: разделение труда, равновесие между полномочиями и ответственностью, дисциплина, единоначалие, единство целей подразделений, главенство общих интересов над личными, достойное вознаграждение, равновесие между централизацией и децентрализацией, иерархичность, порядок, справедливость, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух.

Файоль считал, что эффективность труда можно повышать не только за счет совершенствования приспособлений и операций, но и за счет правильной организации работы предприятия в целом. Административная функция рассматривалась Файолем как одна из функций управления (наряду с производственной, коммерческой, финансовой и др.)

3. Понятие менеджера и менеджмента. Их цели и задачи.

Менеджмент – деятельность по сохранению цельности организации и установления взаимодействия организации с внешней средой.

Жизнедеятельность организации как открытой системы состоит в изъятии из внешней среды ресурсов, их переработки и передачи обратно во внешнюю среду в виде продукта. Основная функция менеджмента состоит в обеспечении непрерывности этой цепочки.

Современный менеджмент должен уметь отрабатывать все возрастающий темп изменений во внешней среде.

Менеджер – член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи: обеспечение достижения организацией поставленных целей; установление взаимодействия между отдельными операциями и действиями, координация; ответственность за результаты деятельности; осуществляет информационную связь организации с внешним окружением.

В современных курсах MBA уделяется большое внимание видению менеджера – живого выражения смысла, понимания, разделяемого многими, направления решения к.-л. стратегической задачи, встающей перед организацией.

4. Характеристика управленческих ролей

Роль по принятию решения.
Менеджер определяет направление движения организации, распределяет ресурсы, осуществляет корректировки. Он несет ответственность за последствия принятых решений. Часто приходится решать, чьи интересы будут ущемлены при принятии решения? Как убедить людей выполнять это решение?

Информационная роль.
Сбор информации о внешней и внутренней среде, распространение ее в виде нормировок. Разъяснение персоналу политики, целей и задач организации, которые должны быть ясно сформулированы. Нужно объяснять исполнителю не только, что нужно делать, но и зачем!

Лидерская роль.
Менеджер формирует отношения внутри и вне организации, мотивирует членов, координирует их усилия, представляет информацию. Менеджер – человек, за которым люди хотят идти, идеям которого хотят верить. Коучинг (наставничество) – современный взгляд на отношения лидер-подчиненный.

5. Уверенность в себе менеджера и генерирование идей как необходимые условия управления

Менеджер – носитель авторитета, от которого ожидают, что, благодаря большим знаниям и интеллекту, он будет в состоянии указать другим, что и как они должны делать, а правильность его советов будет подтверждена на практике. Менеджер должен четко и ясно излагать свои мысли, чтобы убеждать людей, чтобы им хотелось это выполнить. Неуверенный в себе человек вряд ли может стать авторитетом для подчиненных. Однако и ничем не обоснованная самоуверенность не придаст авторитета в глазах окружающих.

Соответствующее психологическое состояние всегда складывается из осознания своих возможностей и компетентности, из понимания того, что ждут от него окружающие, понимания своих прав и привилегий, а также значимости собственной деятельности.

Значительная часть людей, являющихся лидерами в коллективе, напрямую связывает свой авторитет с чувством собственной ценности.

Любая существующая организация быстро приходит в упадок, если оказывается невосприимчивой к инновациям. Менеджеру необходимо предвидеть изменения во внешнем окружении организации и формировать идеи по адекватному изменению бизнес-процессов, чтобы эффективно приспосабливаться к все возрастающему темпу этих изменений.

6. Характеристика процесса управления и его основные функции

В 1916 г. в бюллетене Общества горной промышленности была опубликована работа Анри Файоля «Основные черты промышленной администрации – предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль». В этом названии отражены основные функции, которые должно осуществлять руководство предприятия.

В настоящее время принято выделять следующие функции управления: планирование, организация, мотивация, координация и контроль.

Планирование подразумевает выполнение следующих действий: определение миссии, целей и стратегий поведения предприятия, разработка процедур, регламентирующих поведение объектов управления; формирование производственной программы выпуска продукции.

Организация – формирование структурных подразделений предприятия и установление производственных связей между ними, позволяющих работникам эффективно работать вместе для достижения целей предприятия. Основной инструмент – делегирование – форма разделения труда, состоящая в передаче определенных полномочий и соответствующих им задач работнику, который несет ответственность за их выполнение. Делегирование превращает любой объект управления в его субъект, а любого работника – в руководителя.

Мотивация – ключевая функция управления. Состоит в создании производственных условий, внутренне побуждающих работников к действиям, вытекающим из делегированных полномочий. Для этого необходимо определить действительные потребности работников и обеспечить удовлетворение этих потребностей через хорошую работу.

Координация – постоянное наблюдение за функционированием предприятия, анализ текущих результатов производственной деятельности, решения по устранению причин отклонения от нормы, поддержание различных соотношений между различными параметрами структурных подразделений.

Контроль – важнейшая функция менеджмента. Каждое решение должно быть проконтролировано! Для эффективного выполнения этой функции необходимо: установить стандарты, выполнять измерения фактического результата и сравнивать его со стандартом, выполнять коррекцию отклонений от поставленных целей. Виды контроля – предварительный, текущий, итоговый.

7. Основные составляющие достижения эффективного управления

Для оценки эффективности управления необходимо установить критерии: организации создаются и существуют для реализации определенных целей; управление может считаться эффективным, а организация добившейся успеха, если поставленные цели достигнуты.
Составляющие эффективного управления:
1. Выживание;
2.Результативность и эффективность;
3.Производительность;
4. Практическая реализация;
Теоретически организация способна планировать свой роспуск после достижения намеченных целей, но как правило одна из основных задач организации – выживание. Для этого организации приходиться периодически менять свои цели, отказываться от устаревших, выбирая новые, соответственно изменившимся потребностям внешнего мира.
Все организации, существующие ради извлечения прибыли (за исключением каких-либо монополий) планомерно разрабатывают новые виды продукции, работ или услуг для потребителей.
Две существенные составляющие успеха организации это: эффективность и результативность. Только при наличии обеих , предприятие может быть успешно в течении длительного времени. По словам П. Друкера:
Результативность является следствием того, что «делаются нужные и правильные вещи», а эффективность является следствием того, что, «правильно создаются эти самые вещи».
Результативность – это трудно определяемая и неподдающаяся количественному изменению понятие, будем понимать под ней внешнюю эффективность, измеряемую степенью достижения целей организации. Под эффективностью – внутреннюю эффективность, экономичность, измеряемую количественным путем денежной оценки ее входов (потребляемых ресурсов) и выходов (выпускаемых продуктов).
Относительная эффективность организации выражается производительностью. Производительность – это отношение количества единиц на входе к количеству единиц на выходе, является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.
Практическая реализация эффективного управления осуществляется путем принятия эффективных управленческих решений, наилучшее управленческое решение – это идеальное решение. Менеджер должен выбирать не наилучшее решение, а реально воплотимое.
Цель управления – это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением является такое, которое реализуется практически.

8. Миссия, цели и задачи организации

Любая организация – коллектив людей, преследующих собственные цели. Поэтому любая организация имеет целевое начало. Целевое начало состоит из миссии и целей.

Миссия – смысл существования организации, сформулированное утверждение причины ее существования. Цели – конкретные конечные состояния организации, исходная точка планирования, база для мотивации и контроля.
Правильно сформулированная миссия обязательно несет в себе что-то уникальное, характеризующее именно эту организацию. Миссия должна отражать в большей или меньшей мере интересы внешнего и внутреннего окружения. Наиболее сильное влияние на миссию оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей.

По Ф.Котлеру в миссии должны присутствовать: история фирмы, существующий стиль поведения, среда обитания организации, ресурсы, отличительные особенности.
Зачем нужна миссия? Миссия дает внешнему окружению информацию об организации, к чему она стремится; сообщает сотрудникам ясную общую цель, ориентирует и мотивирует их на дальнейшую работу; на основе миссии вырабатываются цели организации.

Классификация целей организации. По времени - стратегические, тактические, оперативное. По сфере деятельности – доходы, рынки и работа с клиентами, потребности и благосостояние сотрудников, социальная ответственность. Цель должна быть реальной, достижимой и непротиворечивой в отношении других целей.
Основными задачами менеджмента принято считать: обеспечение и распределение ресурсов, организация производства на основе потребностей потребителей, организация сбыта продукции, обеспечение стабильного положения предприятия на рынке, адаптация к внешней среде, формирование организационной культуры организации.

9. Характеристика структуры управления организации

Организационная структура управления – особая форма, которую принимает в организации распределение функций между ее компонентами. Орг.структура делает организацию единым организмом, что способствует достижению поставленных целей, от которых зависит ее выживание и процветание.

Требования к орг.стуктуре:
1.Оптимальность – количество функциональных звеньев должно быть таким, чтобы обеспечить целостность бизнес-процессов. Но чем больше звеньев, тем сложнее их координация.
2.Оперативность – цепочка от руководителя до непосредственного исполнителя должна быть минимальной, что неискажения информации были незначительными.
3.Экономичность – затраты на управленческий аппарат должны окупаться и не вносить большой вклад в себестоимость продукции.

Между элементами организации могут устанавливаться вертикальные связи (иерархические, линейные) и горизонтальные (функциональные) (например, при формировании команды из сотрудников разных отделов под конкретный проект). Возможно также и сочетание этих связей.
Принято выделять следующие структуры управления: традиционная, состоящая из линейно-функциональных связей, дивизиональная, состоящая из самостоятельных подразделений, специализирующихся на выпуске одной продукции и матричная ,при которой формируется команда из сотрудников разных отделов под конкретный проект.

10. Характеристика управленческих технологий

Управленческие технологии – специфические методы управления предприятием, позволяющие на постоянной основе повышать конкурентоспособность производимых товаров и услуг, снижать издержки, увеличивать мотивацию персонала.
На сегодняшний день наиболее известны и нашли применение на практике следующие управленческие технологии: тотальное управление качеством, бережливое производство, управление с помощью бизнес-единиц
Тотальное управление качеством (Total Quality Management) - это способ достижения удовлетворенности потребителя путем включения всех служащих в изучение того, как надежно производить и доставлять качественные продукты и услуги.
Принципы TQM: Планирование что делать - Выполнение этого - Проверка сделанного - Действие для предотвращения ошибки или улучшения процесса.
Бережливое производство (lean productio) - прорывный подход к менеджменту и управлению качеством, обеспечивающий долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений. Пионером этого подхода стала компания Toyota, которая благодаря его использованию достигла выдающихся результатов. Сущность этого подхода – в управлении потребительской ценностью продукта – четкое отслеживание по всей структурной цепочке слабых мест, где происходит потеря потребительской ценности и немедленное принятие мер по их устанению.
Управление с помощью бизнес-единиц – Бюджетирование (Business Unit Management) При внедрении бюджетирования компания становится "маленьким капиталистическим государством", в котором управления и департаменты имеют свои доходы и расходы и торгуют своими услугами на внутреннем рынке компании по заранее установленным тарифам. Подразделения компании имеют выбор - покупать услуги внутри компании или на рынке, что заставляет обслуживающие подразделения конкурировать с внешней альтернативой и вынуждает их сокращать свои издержки и повышать качество услуг, чтобы удержать внутреннего потребителя. Система мотивации позволяет подразделениям зарабатывать долю от чистой прибыли или экономии затрат без ограничения размера заработка. Это стимулирует инновационные процессы по снижению внутренних тарифов и развитию продуктового ряда, что приводит к уменьшению себестоимости продуктов и повышению их качества.

11. Основные условия успешного управления людьми.

Специфика управления персоналом кроется в существенных отличиях, которые имеет этот вид ресурсов от остальных:
- любой работник – личность, а потому имеет право на самоопределение;
- материальные и технические ресурсы со временем стареют, трудовые – дорожают;
- наемный работник может отказаться от условий, на которых предприятие предполагает его использовать, может бастовать или просто уволиться;
- работник может переучиваться, приспосабливаться под различное использование своего труда, чего нельзя сказать о других ресурсах;
В связи с этим выделяют следующие условия успешного управления людьми:
- учет личности работника;
- постановка обоснованных, четких и реальных целей;
- наделение работника требуемыми полномочиями и ресурсами;
- жесткий контроль со стороны руководителя за реализацией стратегического плана;
- гибкие условия труда;

12. Характеристика элементов прямого воздействия внешней среды.

К элементам внешней среды прямого воздействия относятся:
1. Поставщики;
2. Законы и государственная власть;
3. Потребители ;
4. Конкуренты.
1. Поставщики.
С позиции системного подхода организация – это механизм преобразования «входов» в «выходы». Основные разновидности входов – рабочая сила, материалы, оборудование, энергия, капитал. Зависимость между организацией и поставщиками, обеспечивающими ввод указанных ресурсов, - это яркий пример прямого воздействия среды на операции организации.
Изменчивость качества и цен ресурсов создает проблемы для организации.
Трудовые ресурсы. Адекватное обеспечение персоналом нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей. Люди способные эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, - главный ресурс, обеспечивающий эффективность и результативность организации. Основной заботой современной организации стали отбор и поддержка талантливых менеджеров. Руководители успешных предприятий считают привлечение высококвалфицированных менеджеров среднего звена, обучение способных руководителей даже более важным, чем получение прибыли, привлечение потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам.
Материалы. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов (машиностроение, торговые предприятия). Невозможность поставки в нужных объемах может создать большие трудности для таких организаций. Японцев считают создателями методов ограничения запасов, при котором предприятиям необходимо для следующего этапа производственного процесса материалы и детали доставить по принципу «точно в срок» Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с поставщиками. Нередко предпочитают поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов. Это неэффективно, т.к. запасы связывают денежные средства.
Капитал. Для роста и процветания предприятия нужны «поставщики» капитала. К потенциальным инвесторам относятся : банки, инвестиционные и кредитные программы федерального правительства и местных властей, акционеры, частные лица, покупающие облигации акционерных обществ и др.
2. Законы и государственная власть.
Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь частным предприятием, хозяйствующим субъектом или некоммерческой

организацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. В РФ принимается множество законов, непосредственно влияющих на организации, регулирующих их деятельность. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и региональные 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 законов. Министерства и ведомства правительства, Центральный Банк, департаменты, управления и отделы местных органов власти занимаются контролем, лицензированием деятельности по различным направлениям. Дополнительно усложняют дело регулирующие решения субъектов РФ и местных органов власти. Каждый субъект, каждое муниципальное образование требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами, устанавливают или участвуют в установлении цен в энергетике, системах связи. Их законы или усиливают федеральные нормы.

3.Потребители.

Существование организации зависит от ее способности находить потребителя и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для предпринимательства очевидно. Но некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей в общем смысле этого слова. Правительство России существует только для обслуживания российских граждан. То, что граждане являются потребителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к сожалению, не очевидно в повседневных прикосновения с государственной бюрократией. Тем не менее, в период выборов использование рекламы и личных встреч с избирателями указывает на то, что кандидаты рассматривают граждан как потребителей, которые должны «купить их товар».

4. Конкуренты – представляют собой важнейший внешний фактор. Руководство каждого предприятия понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей столь же эффективно, как и конкуренты, то предприятие просуществует недолго. Важно понимать, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. Предприятия ведут конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал, право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

13. Внешняя среда косвенного воздействия.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность производства и реализации продуктов, скорость устаревания продуктов, на то, как собирают, хранят, и распределяют информацию, на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Некоторые недавние крупные нововведения, которые глубоко затронули организации и общество - это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технологии, спутниковая связь, генная инженерия и др. Они достаточно быстро развиваются. Очевидно, что все организации, особенно имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения.

Другая характеристика внешней среды косвенного воздействия – состояние экономики. Необходимо уметь оценивать, как скажутся на операциях общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Состояние экономики может значительно повлиять на возможность получения организацией капитала для своих нужд, т.к. правительство и Центральный Банк часто пытаются сгладить последствия ухудшения экономической обстановки регулируя налоги, денежную массу и ставку процента. Если банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, значит, становится труднее получить займы и обходятся они организации дороже. Подобным образом, снижение налогов увеличивает денежную массу, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости, что расширяет сбыт товаров и услуг.

Социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, также влияют на организацию. Например, дача взятки для получения выгодного контракта, распространение порочащих конкурента слухов считаются неэтичными и аморальными, в др.странах подобная практика считается нормальной и широко используются предприятиями. Изменение установок непосредственно влияет на то, что работники считают положительным в деятельности организации. Это особенно важно для менеджеров применительно к их функции – мотивации людей с учетом целей организации.

Социокультурные факторы также влияют на продукцию и услуги, поскольку они определяют вкусы потребителей. Организации должны быть в состоянии прогнозировать изменения ожиданий общества и удовлетворять их более эффективно, чем конкуренты.

Политические факторы – имеют для руководителей особое значение. Один из них –настроение органов власти и управления, судебных органов в отношении предпринимательства. Другой элемент – это группы интересов и лоббистов. Все учреждения госрегулирования являются объектами внимания лоббистских групп, представляющих организации, на которых сказываются решения этих учреждений. Большое значение для предприятий имеет фактор политической стабильности, поскольку политические изменения могут привести к ограничению прав собственности иностранцев и даже к национализации иностранной собственности, установлению специальных пошлин на импорт. Политика может изменяться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа.

Отношения с местным населением. Для большинства организаций, как фактор среды косвенного воздействия, отношение местного населения имеет первостепенное значение. Некоторые городов не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. Другие наоборот, стремятся не допустить в город промышленные предприятия. В некоторых районах политический климат благоприятствует предпринимательству, составляющему основу притока средств местного бюджете. Многие организации прилагают целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с местным населением, в среде которого функционируют. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования школ, благотворительной деятельности или поддержке молодых талантов.

14. Понятие маркетинг менеджмента фирмы и его задач.

Маркетинг - менеджмент – это управленческая деятельность, связанная с осуществлением планировать, организации, координации, контроля, аудита и стимулирования мероприятий по интенсификации процесса формирования и воспроизводства спроса на новые товары и услуги, увеличению прибыли.

Маркетинг- менеджмент как функция должна рассматриваться не только во взаимодействии с задачами в рамках процесса маркетинга, но и с задачами по руководству людьми, коллективом, ответственными за достижение целей предприятий.

Маркетинг-менеджмент представляет собой целенаправленную деятельность, связанную с процессом обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ предприятия на рынке, который включает такие стадии, как анализ окружающей среды, ситуационный анализ и прогноз рынка и возможностей потенциала организации, разработка целей и стратегий поведения на рынке, планирование маркетинговых целей и тактики поведения организации в конкретно сложившейся ситуации, разработка плана маркетинга-микса, осуществление этого плана, т.е. организация, управление, контроль за реализацией маркетинговых мероприятий и оценку результатов маркетинговой деятельности.

Маркетинг-менеджмент — это руководящая сила, которая на основе предоставляемых ей правовых и организационных полномочий распределяет между отдельными работниками или группами работающих распоряжения и задачи, подлежащие обязательному исполнению. В качестве руководящей силы выступает менеджер или группа менеджеров. В этом случае менеджмент рассматривается как руководство предприятия, отдела или какой-либо иной структуры управления этой фирмы. Основными факторами, которые формируют среду маркетинга-менеджмента, являются культура, политика и структура.

15. Характеристика концепции ориентации на потребителя.

Изучение и моделирование поведения потребителей является для России относительно новой областью маркетинговых исследований. Актуальность этого вопроса подтверждается логикой развития рыночной ситуации: построение эффективной стратегии продаж сегодня подразумевает перенесение акцента с совершения сделки на построение устойчивых отношений с потребителем с целью укрепления лояльности компании и гарантии повторных покупок. В связи с этим, изучение поведения целевого потребителя, анализ его основных характеристик и стиля жизни, построение моделей принятия решения становятся неотъемлемыми частями формирования маркетинговой стратегии компании.

Необходимо также отметить еще одну тенденцию развития современного рынка: потребители стали более грамотными и целеустремленными, с высокими ожиданиями относительно суммарной ценности приобретения. В этой ситуации достичь конкурентного преимущества непосредственно за счет характеристик товара становится все труднее. В этой связи исследование поведения целевого потребителя и, в частности, формирование модели процесса принятия решения приобретают все большее практическое значение. Следует отметить, что компании осознают потребность в информации такого рода, но, зачастую, проводимые ими исследования лишены системности и направлены, в основном, на изучение покупательского, а не потребительского поведения , что в конечном итоге может повлечь за собой принятие некорректных решений в области разработки стратегии и планирования маркетинговой деятельности.

Данные, полученные в ходе систематического сбора и анализа информации о целевом потребителе и моделирование потребительского поведения, используются компанией для:

1. повышения конкурентоспособности путем предоставления целевому потребителю товаров и набора услуг, исходя из выявленных нужд и предпочтений;
2. разработки стратегии маркетинговой деятельности;
3. планирования и организации мероприятий по продвижению продукта;
4. формирования спроса и стимулирования сбыта.

Следует отметить, что модели потребительского поведения обладают рядом преимуществ:

а) Объясняют поведение покупателя; позволяют даже визуально понять, что происходит, когда меняются переменные и обстоятельства; б) Дают систему координат для исследований, позволяют выделить приоритетные направления и соотнести друг с другом отдельные исследовательские проекты; в) При правильном использовании моделей компания получает информацию, необходимую для понимания элементов процесса принятия решения о покупке и формирования маркетинговой стратегии.

Таким образом, одной из важнейших целей маркетинговых исследований становится определение: кто является целевым потребителем , каким образом и на основе чего принимаются решения о покупке, какова мотивация и какие именно методы маркетингового воздействия могут быть наиболее эффективными в данной ситуации.

16. Характеристика коммуникационного процесса.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между 2-мя и более людей. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечить понимание информации, которую можно назвать сообщением. Но обмен информацией еще не гарантирует эффективности общения участвующих в обмене людей. Чтобы понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях этого процесса.

Элементы и этапы процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией можно выделить 4 основных элемента: 1) отправитель –лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее; 2) сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов; 3) канал – средство передачи информации; 4) получатель-лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее;

Обмен информацией протекает в несколько этапов:

- зарождение идеи
-кодирование и выбор канала
-передача
- декодирование

На каждом этапе смысл сообщения может быть искажен или даже утрачен.

Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулирования идеи, концепции или отбора информации. Отправитель решает, какую идею следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией терпят неудачу на первом этапе, поскольку отправитель недостаточно ясно формулирует концепцию, замысел сообщения.

Необходимо осознавать, какие идеи нужно передать до того, как отправить сообщение, с учетом конкретной ситуации и цели.

Кодирование и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов ее закодировать, использовав для этого слова, интонации и жесты. Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Наиболее известные каналы –речь, письменные материалы, электронные средства связи(включая компьютерные связи), электронная почта, видеоленты, видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача не возможна. Если канал не соответствует идее, то обмен информации будет мало эффективен. Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом, желательно использовать два или больше, установив последовательность и интервалы передачи. Одновременный обмен устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем использование одного из этих средств.

Передача. На этом этапе отправитель использует канал для поставки сообщения – закодированной идеи или совокупности идей – получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке принимают за сам процесс коммуникации.

Декодирование. После передачи сообщения отправителем получатель его декодирует. Декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя. Обмен информацией считают эффективной, если получатель показал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

Обратная связь – это ответная реакция получателя на сообщение. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонним, т.к. обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководитель, который не наладит обратную связь, обречен на снижение эффективности его управленческих действий.

17. Преодоление барьеров общения в процессе коммуникации.

Межличностный обмен информацией связан с необходимостью преодоления межличностных барьеров в: 1) восприятии; 2) семантике; обменен невербальной информации; 3)некачественной обратной связи; 4) недостаточной внимательности.

1) Восприятие. Люди реагируют не на то, что происходит, а на то, что воспринимается как происходящее. это обуславливает необходимость преодоления преград, связанных с восприятием. Одна из таких преград возникает из-за конфликта между основами суждений, убеждениями отправителя и получателя информации. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Расхождение в основах суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникации состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей. Коммуникационный климат влияет на взаимоотношения в организации. Согласно исследованиям, в атмосфере доверия информационные потоки растут, и точность информации в обменах ею людьми повышается. Чем выше открытость людей, тем ощутимее удовлетворение от контакта.

2) Семантические барьеры. Вступая в информационный контакт и используя символы, люди пытаются обмениваться информацией и добиться ее понимания. К используемым символам относятся слова, жесты и интонации. Этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Часто проблемы коммуникации связаны с использованием слов в качестве символов. Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемых словами. Поскольку слова могут иметь разные значения, то сообщение, сформулированное одним человеком, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Семантические вариации иногда становятся причиной неверного понимания, т.к. часто не очевидно точно значение, приписываемое символу отправителем. Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и изменяется в зависимости от контекста, ситуации, в которой использовался символ.

3) Невербальные преграды. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной, и может усиливать или изменить смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, улыбка и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой – это примеры невербальной коммуникации. Другая разновидность невербальной коммуникации связана с вербальной и проявляется в том, как произносятся слова. Это интонация, модуляция голоса, плавность и др.характеристики речи.

4) Плохая обратная связь . Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в изначально придававшемся ему смысле.

5) Неумение слушать часто мешает восприятию сообщения. Исследования показывают, что многие менеджеры по сути дела, слушают и воспринимают лишь четверть сообщения. При этом мало воспринимать факты – нужно прислушиваться к чувствам.

Для совершенствования искусства общения необходимо: систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы, идеи, которые должны стать объектами передачи; следует исключать из сообщения двусмысленные слова или утверждения; следует контролировать язык поз, жесты и интонации ; проявлять внимание и открытость к чувствам др. людей, готовность «влезть в их шкуру»; добиваться установления обратной связи.

18. Характеристика маркетинговой коммуникации.

Комплекс маркетинговых коммуникаций, называемый также комплексом стимулирования, состоит из четырех средств воздействия: реклама, стимулирование сбыта, пропаганда и личная продажа.

Реклама – любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг от известного имени.

Стимулирование сбыта – кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуг.

Пропаганда(«паблисити») – неличное и неоплачиваемое стимулирование спроса на товар, услугу или организацию путем распространения и них коммерчески важных сведений или благожелательного представления в средствах информации.

Личная продажа – устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями в целях совершения продажи.

Каждому предприятию присущи собственные специфические приемы коммуникации, но этот процесс может быть представлен моделью, которая состоит из 9 составляющих элементов. Отправитель-сторона, посылающая обращение; кодирование – процесс представления мысли в символической форме; обращение- набор символов, передаваемых отправителем; средства распространения информации-каналы коммуникации, по которым передается обращение; расшифровка-процесс, в ходе которого получатель придает значение символам, переданным отправителем; получатель -сторона, получающая обращение; ответная реакция-набор откликов получателя, возникших в результате ознакомления с обращением; обратная связь-часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя; помехи - появление в процессе коммуникации искажений, из-за чего к получателю поступает обращение, отличное от посланного отправителем.

Маркетологи предприятия должны:

- Выявлять свою аудиторию, которая состоит из потенциальных пользователей товаров фирмы. Целевая аудитория оказывает определяющее влияние на то, что сказать, как сказать, когда сказать, где сказать и от чьего имени ;
- Определить желаемую ответную реакцию. Для этого необходимо знать в каком состоянии находится в данный момент аудитория и в какое состояние ее необходимо привести. Эти состояния сводятся к трем этапам: этап познания (осведомленность, знание),этап эмоций (благорасположенность, предпочтение, убежденность),этап поведенческих проявлений (совершение покупки). Задача фирмы – выявить на каком этапе находятся потребители, и разработать коммуникационные мероприятия, которые приведут к следующему этапу;
-Выбрать обращение , которое должно привлечь внимание, удержать интерес, возбудить желание и побудить к действию;
- Выбрать средства распространения информации, которые бывают двух типов: каналы личной коммуникации - общение лицом к лицу, по телефону, с помощью телевидения, посредством личной переписки. И каналы неличной коммуникации – средства распространения информации, передающие обращение в условиях отсутствия личного контакта и обратной связи(средства печатной продукции, электронные средства рекламы, иллюстративно-изобразительные средства, пресс-конференции, презентации и др.).
- Определить свойства, характеризующие источник обращения. Исследования показывают, важнейшая особенность российской аудитории – недоверчивость. К факторам доверия относятся профессионализм, добросовестность, привлекательность.
- Собрать информацию, поступающую по каналам обратной связи.

19. Основные типы управленческих решений.

№	Классификационный признак	Типы управленческих решений
1	Степень повторяемости проблемы	Традиционные, нетипичные
2	Значимость цели	Стратегические, тактические
3	Сфера воздействия	Глобальные, локальные
4	Длительность реализации	Долгосрочные, краткосрочные
5	Прогнозируемые последствия решения	Корректируемые, некорректируемые
6	Характер использованной информации	Детерминированные, вероятностные
7	Метод разработки решения	Формализованные, неформализованные
8	Количество критериев выбора	Однокритериальные, многокритериальные
9	Форма принятия	Единоличные, коллегиальные
10	Способ фиксации решения	Документированные, недокументированные

1.Степень повторяемости проблемы. В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на традиционные, неоднократно встречавшиеся ранее в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, нестандартные решения, когда их поиск связан прежде всего с генерацией новых альтернатив.

2.Значимость цели. Принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством, способствовать достижению цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегические и тактические.

3.Сфера воздействия. Результат решения может сказаться на каком-либо одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решения можно считать локальными. Решения, принимаемые с целью повлиять на работу организации в целом, будет глобальным.

4.Длительность реализации. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдёт сравнительно короткий срок – решение краткосрочное. В то же время всё более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты, осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

5.Прогнозируемые последствия решения. Большинство управленческих решений в процессе их реализации, так или иначе, поддается корректировке с целью устранения каких-либо отклонений или учёта новых факторов, т.е. корректируемым. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых необратимы.

6.Характер использованной информации. В зависимости от степени полноты и достоверности информации, управленческие решения могут быть детерминированные (принятыми в условиях определённости) или вероятностными (принятыми в условиях риска или неопределённости).

7.Метод разработки решения. Некоторые решения, как правило, типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее заданному алгоритму. Другими словами, формализованные – это результат выполнения заранее определённой последовательности действий. В то же время в процессе управления организациями часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В таких случаях большую роль играют интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджера.

9.Форма принятия. Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно единоличным. Групповые, или коллективные решения называются коллегиальными.

10.Способ фиксации решения. По этому признаку управленческие решения могут подразделяться на фиксируемые, или документированные (т.е. оформленные в виде какого-либо документа – приказа, распоряжения, письма и т.п.) и недокументированные (не имеющие документальной формы, устные).

20. Основные этапы принятия рационального решения.

Принятие рационального решения – это решения принятые на основе логики, объективного аналитического процесса, который состоит из следующих этапов: 1) Диагностика проблемы. 2)Формирование ограничений и критериев для принятия решения. 3) Определение альтернатив. 4) Оценка альтернатив. 5) Выбор альтернативы. 6) Реализация. 7) Обратная связь.
Диагностика. Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положение дел в организации поступают к менеджерам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что в свою очередь позволяет им выявить проблемы, которые следует решать.
Формирование ограничений и критериев. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникающей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора.
Определение альтернатив. В идеале необходимо выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы. Однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Менеджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему
Оценка альтернатив. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы, и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких, а не одного критерия, он всегда носит характер компромисса.
Выбор альтернативы. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т.е. принять окончательное решение, сравнительно просто. Выбирают альтернативу с наиболее благоприятными последствиями, поскольку самое лучшее решение не всегда можно выбрать из-за нехватки времени и информации.
Реализация. Для успешной реализации решения, прежде всего необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам. Если речь идёт о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. Обратная связь – поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения –позволяет руководителю скорректировать решение, пока организации еще не нанесен значительный ущерб. Оценка решения руководством выполняется с помощью функции контроля.

21. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.

Управленческое решение - это результат деятельности менеджера. Эффективность управленческого решения определяется как соотношение результатов к затратам на его реализацию. В процессе
разработки управленческих решений необходимо учитывать следующие факторы:
1) характеристику проблемы (ее сложность, степень новизны, определенность и вид);2) разработанность проблемы (наличие методик, программ и навыков ее реализации);
3) характеристики информации (объем, доступность, достоверность, релевантность и др.);4) ограниченность ресурсов;
5) организацию разработки решений;6) компетентность, образование и опыт работы руководителей;
7) субъективные факторы (совместимость сотрудников, их сплоченность и др.);8) информационные технологии/собирающие, анализирующие и обрабатывающие информацию.
Факторы, влияющие на качество управленческих решений в процессе воплощения их в реальность:1) особенность выбранного решения (характеризуется его сложностью, новизной, классом, как и сама проблема);2) организационная структура подразделений, в которых оно будет выполняться;3) сроки реализации;
4) компетентность исполнителей;5) авторитет руководителя;
6) социально-психологические факторы;7) надежность и продуктивность технических средств управления;
8) степень организации и контроля за исполнителем.
Системный подход к решению проблемы с использованием научно обоснованных методов и моделей их реализации обеспечивает высокое качество управленческих решений. Весомое влияние на принимаемое решение оказывает персонал организации: его качественный состав, творческие возможности и психологическая совместимость.Оценка качества организационного решения
проводится на следующих стадиях:
1) стадия разработки: решение анализируется в процессе отбора возможных вариантов и выбора окончательного решения с использованием объективных критериев:
- критерия оптимальности, который не учитывает рисков, связанных с ограниченностью по ресурсам;
- показателя экономической эффективности (результат минус затраты);
- плановой экономической эффективности;
2) стадия принятия решения: выбирается окончательный вариант на основе экономической эффективности, критерия оптимальности и вероятности его реализации с учетом социально-психологических факторов, экологических последствий и дальнейших перспектив организации;3) стадия реализации решения: решение контролируется и корректируется на промежуточном и конечном этапах. В итоге определяются дальнейшие направления развития организации и устраняются препятствия на пути достижения ее целей.
Основные направления развития организации:
1) экономические - реализация экономических интересов участников процесса разработки и реализации решения и использования ресурсов;2) социально-психологическое - повышение профессионализма сотрудников, формирование коллектива на научной основе и развитие у него интереса к творческой деятельности, а также вовлечение во все этапы процесса принятия решения;3) организационное - повышение уровня труда менеджеров и применение средств производства

23. Понятие моделирования, основные типы моделей и процесс их построения.

При принятии особо важных решений могут использоваться несколько моделей, описывающих ситуацию принятия решения с различных сторон.
Окончательное решение принимается на основании сопоставления результатов, полученных с использованием различных моделей ситуации.
На завершающей стадии важное значение приобретает искусство принятия решения.
При моделировании процесса принятия решений надо иметь четкое представление о базисных элементах таких моделей:
- ситуация принятия решения;
- время для принятия решения;
- ресурсы, необходимые для принятия решения;
- ресурсы, которыми располагает организация;
- система управляемых факторов;
- система неуправляемых факторов;
- система связей между управляемыми и неуправляемыми факторами;
- альтернативные варианты решений;
- система критериев (оценочная система) для оценки результатов принимаемых решений.
Важно, чтобы используемая в процессе принятия управленческого решения модель была адекватна ситуации принятия решения. Это означает, что модель должна соответствовать:
- структуре и свойствам объекта управления;
- особенностям и возможностям создания используемых методов моделирования и экспериментов, проводимых на базе используемых моделей;
- требованиям решаемой управленческой задачи.
Модели процесса управления различают между собой. Но никакая модель не может учесть абсолютно все факторы. Однако профессионально разработанная модель отличается тем, что позволяет учесть наиболее существенные из них.

24. ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ используемые в управлении

Специалисты по менеджменту существующее многообразие вариантов карьеры объединяют в четыре модели: «трамплин», «лестница», «змея» и «перепуть».
«Трамплин». Данный вид карьеры наиболее широко распространен среди руководителей и специалистов. Он заключается в том, что трудовой путь работника состоит из одних подъемов по служебной лестнице с параллельным ростом его потенциала, знаний и квалификации. Постепенно меняются занимаемые им должности на более высокие и лучше оплачиваемые. Этап, на котором человек занимает высшую для него должность, он старается продлить как можно дольше, так как за ним последует «прыжок с трамплина» - уход на пенсию. Такой вид карьеры негативно сказывается на человеке, так как после отстранения от активной деятельности он ощущает свою ненужность, что нередко приводит к суицидам.
«Лестница». Данный вид служебной карьеры состоит в том, что каждая ее ступень являет собой определенную должность, которую работник занимает заранее определенное время (чаще пять лет). Данный срок является достаточным для того, чтобы
человек вошел в данную должность, реализовал все свои способности, повысил свою квалификацию и творческий потенциал и пополнил свой опыт. После этого работник переходит на новую должность. Верхней ступени карьеры сотрудник достигает в период расцвета своего потенциала. Поработав в данной должности какое-то время, он постепенно спускается по служебной лестнице, работая на более легкой и безопасной работе. При этом вклад этого человека в развитие предприятия очень значителен, и в соответствии с ним он может получать
определенное вознаграждение (моральное и (или)материальное).

26. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Функция управления - это обособившийся вид управленческой деятельности.
Исследование функций управления имеет большое
практическое значение, поскольку они в значительной мере определяют структуру органов управления. Наиболее распространенная классификация выделяет следующие группы функций.
1. Общие функции управления являются обязательными для успешной работы любой организации. Сюда входят: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции были выделены французским практиком и ученым Анри Файолем в его работе «Общее и промышленное управление» в 1916 г.,
которая была результатом процесса исследования
факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека.
Последовательность выполнения данных функций обеспечивает управление любым объектом (национальной экономикой, отраслью, предприятием).
Функция планирования имеет особое значение и включает в себя следующие процессы:
1) на основе анализа внешней среды и интересов групп формируется миссия организации;2) определяются цели на основе анализа требований рынка и возможностей самой организации;
3) исходя из установленных целей организации и состояния внешней и внутренней среды намечаются альтернативные стратегии;
4) для реализации стратегий вырабатываются политика и процедуры, по которым действуют сотрудники организации;
5) производится работа в подразделениях, основанная на оперативных планах;6) планы организации согласуются с показателями и финансовыми ресурсами.
2. Конкретные функции (специфические) определяются объектом управления.
К функциям современного предприятия относятся следующие:
1) планирование (используемый ресурс - время);
2) маркетинг (используемый ресурс - потребитель);
3) предпринимательство (используемый ресурс -бизнес);
4) финансы (используемый ресурс - деньги);
5) организация (используемый ресурс - люди);
6) производство (используемый ресурс - технологии);
7) инновация (используемый ресурс - идеи);
8) информация (используемый ресурс - данные);
9) социальное развитие (используемый ресурс -культура).
Процесс реализации функции отвечает на вопрос: какова логическая последовательность действий, чтобы функция осуществлялась без перебоя. Структура функции отвечает на вопрос: как или каким образом связаны между собой все действия.
Как правило, на предприятии функцию планирования осуществляет не одно подразделение, а несколько. И ведущую роль играет отдел (служба) планирования. При этом не следует умалять вклада финансового отдела, бухгалтерии, отдела снабжения, сбыта, маркетинга и т. д.На основе содержания, процесса и структуры функции проводится анализ, результаты которого служат основой для развития той или иной функции.Кроме того, данная деятельность позволяет выделить новые функции или, наоборот, изъять функции за ненадобностью. Процесс управления хозяйственной деятельностью заключается в выполнении общих и специфических функций. В практике управления между органами управления функции распределяются неравномерно: порой они распыляются или дублируются.

21. Факторы, влияющие на принятие управленческого решения.

Личные оценки руководителя субъективное ранжирование важности, качества и блага. В отношении принятия решения личные оценки указывают желательное направлении при выборе между альтернативами действий. Важно иметь в виду, что все управленческие решения построены на основе чьей-то системы ценностей. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Немаловажное значение имеют культурные различия, хотя существует сходство ценностных ориентаций управляющих из разных стран.(например американская, японская, и др. системы ценностей)
Среда принятия решения также играет немаловажную роль. Решение может приниматься в условиях определенности, когда руководитель знает точно результат каждого из альтернативных вариантов выбора. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до1. Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того чтобы прогноз оказался статически достоверным. Однако часто организация не располагает всей информацией и только опыт руководства подсказывает, что именно может случиться с высокой достоверностью. В таких случаях, где используются суждения, возможность реализации альтернатив носит субъективную или предполагаемую вероятность. Иногда решения принимаются в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов . С течением времени ситуация обычно изменяется, поэтому важно учитывать времени и изменяющуюся среду.
Информационные ограничения. Информация необходима для рационального решения проблемы, однако порой информация недоступна или стоит слишком дорого. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно это решение, связано ли оно со значительной или незначительной долей ресурсов организации. Лучше, решая этот вопрос, руководствоваться подходом сопоставления предельного дохода и предельных издержек, используемых экономическом анализе.
Поведенческие ограничения. Многие факторы, затрудняющие межличностные и организационные коммуникации, влияют на принятие решения. Руководители по-разному могут воспринимать существование и серьезность проблемы, ограничения и альтернативы. Могут отвергнуть направление в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-то. Это может привести к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.
Негативные последствия. Принятие решения во многих отношениях является искусством эффективного компромисса. Выигрыш в одном часто достигается в ущерб другому. Подобные негативные последствия необходимо учитывать, принимая решения.
Взаимозависимость решения. Все решения некоторым образом взаимосвязаны. Любое важное решение почти наверняка может потребовать сотен менее значительных решений. Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на верхние уровни управления.

22. ТЕХНИКА ПРИНЯТИ РЕШЕНИЙ И РАЗРЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ.

Управленческое решение - это трудоемкая и ответственная деятельность, от результата которой зависит развитие предприятия. Разработка решения основывается на анализе
сложившейся ситуации, в процессе которого выделяются проблемные области. 6 данном процессе определяются содержание проблемы, расположение ее во времени и пространстве, ее последствия, степень важности и лица, причастные к ней. Итог анализа - формулировка проблемы и постановка цели, а также выяснение основных причин сложившейся ситуации. После этого разрабатываются критерии, на которые должно опираться решение.
На основе анализа ситуации и определения критериев разрабатывается как можно большее количество возможных вариантов решений, из которых составляется база данных. Этот процесс позволяет найти наиболее оптимальное и объективное решение. Методы принятия решений:1)индивидуальный -решения принимаются непосредственно ответственным лицом (руководителем);2) коллективный - решения принимаются в процессе делового совещания, «мозгового штурма» или руководитель, сформулировав проблему, в письменном виде дает приказание специалистам, способным привнести существенный вклад в ее разрешение, внести свои предложения. Выбор альтернативы следует согласовать с непосредственными исполнителями и людьми, напрямую заинтересованными в успешном исходе дела. После выработки и принятия решения оно реализуется. Для этого составляется детальная программа по реализации решений, в которой определяются сроки, средства, источники этих средств, ответственные за выполнение, а также способы контроля. Контроль позволяет отслеживать процесс исполнения и вносить в него коррективы.
Для максимизации его эффективности необходима четкая обратная связь между руководящим звеном и исполнителями. Каждое решение представляет собой компромисс, так как изменение ситуации никогда не может быть всесторонне благоприятным. Недостатки принимаемых решений могут быть очень значительными, но с учетом сложившейся ситуации и конечного результата наиболее приемлемыми, поэтому руководитель должен уметь сглаживать их.
Среда принятия решения:1) условия определенности - известны результаты всех возможных альтернатив;2) условия риска - неизвестны точные последствия решений из нескольких возможных;3) условия неопределенности - неизвестны не только вероятности принимаемых решений, но даже вариантов последствий. В подобных условиях менеджер может действовать двумя основными способами:- собрать дополнительную информацию и таким образом снизить степень новизны и сложности ситуации;- действовать в соответствии с прошлым опытом или руководствуясь интуицией, в основе которой нет рационального фундамента.
Данный метод чаще всего применяется в случае недостатка времени;4) изменяющиеся условия - подвижная ситуация, в которой вынуждено работать предприятие. В данных условиях следует уделить особое внимание сбору данных, их оперативности и точности.

3

25 Методы принятия решения и прогнозирования.

С целью усиления способности менеджеров к принятию обоснованных и объективных решений могут применяться различные научные методы их разработки и оптимизации:
1. Метод моделирования (методы исследования операций) базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Эта процедура, состоящая из отдельных этапов:
- постановка задачи; - определения критерия эффективности анализируемой операции; - количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую операцию; - построение математической модели изучаемого объекта (операции); - количественное решение модели и нахождение оптимального решения; - проверка адекватности модели и найденного решения; - корректировка и обновление модели.
2. Модели теории игр. Большинство хозяйственных операций можно рассматривать как действия, совершаемые в условиях противодействия. Возможность прогнозирования действия конкурентов является существенным преимуществом для любой коммерческой организации. Такую возможность предоставляется менеджеру теория игр, математические модели которой пробуждают анализировать возможные альтернативы своих действий с учетом возможных ответных действий конкурентов.
3. Модели теории очередей (оптимального обслуживания) используются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне потребности в них: определение кол-ва телефонных линий, троллейбусов на маршруте, операционистов в банке и т.п.
4. Модели управления запасами. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов своих ресурсов, чтобы избежать простоев или перерывов в технологических процессах и сбыте товаров или услуг.
5. Модели линейного программирования применяют для оптимального распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.

27.ПЛАНИРОВАНИЕ как основная функция управления.

Планирование - это одна из основных функций менеджмента. В широком смысле планирование -это деятельность, направленная на определение целей и задач организации, а также распределение
и перераспределение ресурсов для реализации поставленных задач. В узком смысле - это процесс составления специальных документов, цель которых состоит в сочетании и координации работы, организации и повышении ее эффективности. Виды планирования по срокам:
1) долгосрочное осуществляется на срок более пяти лет и заключается в разработке перспективных целевых программ (стратегическое планирование); 2) среднесрочное осуществляется на срок от года до пяти лет (различные программы); 3)краткосрочное осуществляется на срок менее года (оперативные планы на день и др.).
Разновидности планов.
Планы-цели: характеристики желаемого состояния предприятия (отделов).
Используются при планировании на длительные сроки и в условиях неопределенности.Планы для повторяющихся действий регламентируют выполнение традиционных работ в стандартных
условиях (расписание движений поездов, самолетов), составляемых с учетом форс-мажорных обстоятельств. Планы для неповторяющихся действий составляются для решения специфических проблем в конкретных сложившихся ситуациях.
Принципы планирования:
1) участие в планировании максимального числа сотрудников позволяет повысить эффективность выполнения работы, так как учитываются их интересы, а, следовательно, повышается удовлетворенность сотрудников работой;2) непрерывность: планы служат основой для дальнейшей работы;3) гибкость: возможность корректировки планов в соответствии с изменяющимися условиями;4) экономичность: затраты на планирование значительно меньше получаемых выгод;5) обеспечение работы необходимыми материальными и организационными ресурсами.
Методы планирования:
1) бюджетный - табличный способ представления материала, отражающий поступление и перераспределение ресурсов по подразделениям и сферам деятельности;2) балансовый - согласование поступлений и расходов за определенный период. Баланс – это таблица, в которой зафиксированы все источники
и размеры доходов и расходов предприятия.
По содержанию баланс бывает:1) отчетный (составляется по прошедшему периоду деятельности);
2) плановый (определение размера доходов и расходов на будущий период);3) прогнозный (определяет вероятные объемы потребляемых и распределяемых ресурсов).
По виду ресурсов:
1) натурально-вещественный (движение материальных ресурсов в не денежном выражении);2) стоимостный (движение денежных средств);3) трудовой (движение трудовых ресурсов);
4) нормативный (норма поступления и затрат на единицу продукции).
Виды норм:
1) стоимостные нормы (учет финансовых потоков в денежном выражении);2) натуральные нормы;3) нормы обслуживания;
4) нормы времени.
Математический метод опирается на использование математических моделей. Его суть заключается в составлении уравнений с переменными. Графический метод - это образное представление возможных вариантов развития ситуации
(уровень прибыли, изменение доли рынка и т. п.).

28 Характеристика процесса стратегического планирования.

Стратегич. планир. характерно для управления организациями в условиях высокой нестабильности и неопределенности внешней среды. В стратегич. планир. Важное место отводится анализу перспектив организации, выяснются тенденции, опасности, возможности, которые способны изменить сложившиеся и существующие в настоящее время тенденции.
Стратегия – это не индикатор времени, это направление развития. Стратегия включает в себя всю совокупность глобальных идей развития фирмы, а не только сосредоточена на конкретном периоде времени.
Планирование стратегии устанавливает общие направления, следование которым обеспечивает рост и устремление позиции.
Основной принцип стратегического планирования – адаптивность, что предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые переходит организация. Эта реакция организации на перемены, происходящие в ее внешнем окружении. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений.
Стратегическое планирование можно определить как набор действий и решений, предпринятых руководством, ведущих к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.
Стратегическое планирование реализуется через: распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение.
Стратегическому планированию присущ определенный алгоритм: что надо сделать(концептуальный аспект, формулирование главной цели); как делать (технологический аспект); делать с использованием каких средств (ресурсный аспект); делать в какие сроки и в какой последовательности (временной аспект); кто будет делать(кадровый аспект); какой должна быть организационная структура (организационно-управленческий аспект). Стратегические цели, сроки, предполагаемые результаты определяются руководством высшего звена, а их реализация предуматривает участие всех уровней руководства и управления.

29. ТИПЫ СТРАТЕГИЙ, МЕТОДИКА И ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.

Стратегия-это план, определяющий основной способ достижения целей организации. Если цели организации отвечают на вопрос «что необходимо достичь?», то стратегия – «как этого достичь?»
Виды стратегий организации:- базовая стратегия фундаментальное решение по развитию организации (рост, ограничений рост, рост сокращения);- конкурентная стратегия – выбор между ориентацией на весь рынок или на его часть (массовый или целевой маркетинг), а также между основными конкурентными преимуществами (низкая цена продукта или его отличительные особенности);- портфельная стратегия – выбор объектов управления (продуктов, предприятий, резервов, технологий) между собой и определение места каждого объекта в ряду других;- функциональная стратегия – выбор правил принятия решений в каждой функциональной области (стратегия маркетинга, производственная, финансовая, организационная стратегии, и д.р.) На выбор стратегии влияет уровень риска, ориентация на прошлые стратегии, реакции на владельцев (собственников) организации, фактор времени, состояние организационного поведения и др. Методы стратегического планирования являются только ориентирами и источниками информации для тех, кто принимает решения. Поэтому ПСП организации не может быть полностью формализован. Стратегич. планир. приобретает смысл только тогда, когда оно реализуется. Для реализации выбранной стратегии необходимо распределить ресурсы между подразделениями организации, наладить непрерывный контроль и оценку для выполнение стратегии.(+ 28 БИЛЕТ) Ключевую роль в решении стратегических задач организации играет стратегическое планирование, под которым понимается процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях. Цель стратегич. планир. — определить наиболее перспективные направления деятельности организации, обеспечивающие ее рост и процветание.

30. Характеристика основных конкурентных стратегий, порядок их выбора и реализации.

Существует три стратегии создания конкурентных преимуществ. Первая стратегия — это лидерство в цене. При данной стратегии центром внимания фирмы при разработке и производстве продукта являются издержки. Основными источниками создания ценовых преимуществ являются:
• рациональное ведение дел на основе накопленного опыта;
• экономия на масштабе за счет снижения издержек на единицу продукции при росте объема производства;
• экономия на разнообразии как результат снижения издержек за счет синергического эффекта, возникающего при производстве различных продуктов;
• оптимизация внутрифирменных связей, способствующая снижению общефирменных затрат;
• интеграция распределительных сетей и систем поставки;
• оптимизация деятельности фирмы во времени;
• географическое размещение деятельности фирмы, позволяющее добиваться снижения издержек за счет использования местных особенностей.Проводя в жизнь ценовую стратегию создания конкурентных преимуществ у продукта, фирма не должна забывать, что ее продукт в то же время должен соответствовать определенному уровню дифференциации. Дифференциация является второй стратегией создания конкурентных преимуществ. При данной стратегии фирма старается придать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, каким его делают конкуренты. Чтобы добиться этого, фирме приходится выходить за пределы функциональных свойств продукта.В случае реализации стратегии создания конкурентных преимуществ посредством дифференциации очень важной является концентрация внимания на потребительские приоритеты и интересы покупателя Стратегия дифференциации предполагает в качестве исходной точки изучение интересов потребителя. Для этого необходимо:
• достаточно четко представить не просто то, кто является покупателем, а то, кто принимает решение по вопросам покупки;
• изучить потребительские критерии, по которым делается выбор при покупке товара (цена, функциональные св-ва, гарантии, срок поставки и т.п.);
• определить факторы, формирующие представление покупателя о продукте.
После этого, исходя из возможностей создания продукта соответствующей степени дифференциации и соответствующей цены (цена должна позволять покупателю приобрести дифференцированный продукт), фирма может приступить к разработке и производству этого продукта. Третьей стратегией, которую фирма может использовать для создания в своем продукте конкурентных преимуществ, является концентрация внимания на интересы конкретных потребителей. В этом случае фирма создает свой продукт специально для конкретных покупателей. Проводя стратегию концентрированного создания конкурентных преимуществ, фирма может пользоваться одновременно как ценовым привлечением покупателей, так и дифференциацией.

31. Сущность и содержание текущего планирования в организации.

Планирование- одна из основных функций менеджмента. Планирование-это деятельность, направленная на определение целей и задач организации, а также распределение и перераспределение ресурсов для реализации поставленных задач.
Виды планирования по срокам:
1) стратегическое (долгосрочное) планирование (осуществляется на срок более пяти лет и заключается в разработке перспективных целевых программ)
2) тактическое (среднесрочное) планирование осуществляется на срок от года до пяти лет (различные программы).
3) оперативное (текущее) планирование
Текущее (оперативное) планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрение новой технологии. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочными планами.
Оперативные планы реализуются через систему бюджетов, или финансовых планов. Бюджет представляет собой план в денежном выражении, подготовленный и принятый на определенный период времени в будущем, в котором указывается, какой доход должен быть получен и какие затраты должны быть сделаны в течение этого периода. Бюджеты составляются обычно на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению – центру прибыли, а затем консолидируются в единый бюджет, ли финансовый план фирмы.

32. Виды и методы прогнозирования.

Прогноз представляет собой предвидение, предсказание, основанное на определенных данных. Прогноз определяет возможности, в рамках которых могут ставиться реалистичные задачи планирования развития экономики или работы предприятия.
Виды прогнозов:
-экономические прогнозы(используются для предсказания состояния экономики и объема сбыта продукции предприятия)
-прогнозы развития технологии
-прогнозы развития конкуренции(позволяют предсказывать стратегию и тактику конкурентов)
-прогнозы на основе опросов и исследований(дают возможность предсказать, что произойдет в сложных ситуациях, используя данные многих областей знания)
-социальное прогнозирование
Методы прогнозирования:
Эвристические методы- это методы социологических исследований и экспертные методы, которые основываются на интуиции, опыте и воображении.
Экономико-математические методы сформулированы математически и могут быть воспроизведены другими лицами, которые неизбежно придут к такому же прогнозу.
Метод сценариев. Сценарий – модель будущего. В которой описывается возможный ход событий с указанием вероятностей их реализации. Сценарное прогнозирование обеспечивает лучшее понимание ситуации, оценку потенциальных угроз, выявление потенциальных возможностей.
Прогнозы подразделяются на краткосрочные (большинство предприятий готовят краткосрочные прогнозы объема сбыта для операций за финансовый или календарный год), среднесрочные (2-5 лет), долгосрочные (свыше 3-5 лет).

33. Функции организации. Делегирование ответственности и полномочий.

Функция организации состоит в формировании структур подразделений предприятия и установлении производственных связей между ними, позволяющих работникам эффективно работать вместе для достижения цели предприятия. Очень важная сторона устройства организации- это взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий путем делегирования ответственности и полномочий.
Делегирование полномочий – это передача подчиненным ограниченного права принимать руководящие решения и осуществлять определенные действия. Данная функция позволяет менеджеру более эффективно использовать свое время. Полномочия делегируются должности, а не человеку, который занимает ее в данный момент. Внутри организации пределы полномочий определяются политикой, правилами и должностными инструкциями.
Ответственность представляет собой обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Важно осознавать, что делегирование ответственности не подразумевает полную ее передачу. Руководитель не может сокращать свою ответственность, передавая ее подчиненному. Лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы. Например, если рабочий не выполнит сменное задание и в результате цех не выполнит свой сменны план, начальник цеха, а не рабочий будет отвечать перед директором.

34. Принципы построения организационных структур управления.

Организационная структура – целостная система, разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.
Последовательность действий при разработке орг стр-ры следующая:
1.Деление организации по горизонтали на крупные блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии.
2.установление соотношения полномочий различных должностей. Руководство устанавливает цепь команд, производит дальнейшее деление на более мелкие подразделения, чтобы эффективно использовать специализацию.
3.Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций и возложение их выполнения на конкретных лиц. Руководство может разрабатывать конкретные задачи и закреплять их за исполнителями, которые несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

35. Понятие мотивации и ее основные категории.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Мотивация-процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов.
Существуют следующие способы мотивации:
Нормативная мотивация – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения.
Принудительная мотивация – основывается на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.
Стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ, стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.
Первые два способа являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – стимулирование - косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов-стимулов.

36. Характеристика содержательных теорий мотивации.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.
Теория иерархии потребностей А.Маслоу.
Согласно этой теории существует иерархия потребностей: физиологические потребности, потребности в безопасности и уверенности в будущем, социальные потребности, потребности в уважении, потребности самовыражения. Потребности первых, т.е. нижних уровней, требуют немедленного удовлетворения и влияют на поведение человека в первую очередь, после чего начинают проявляться потребности более высоких уровней. Человек, испытывающий голод, будет стремиться найти еду и только после этого, будет пытаться построить убежище.
Теория потребностей МакКлелланда делает основной акцент на потребности высших уровней. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Мотивация на основании потребности в причастности определяет заинтересованность людей в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.
Двухфакторная теория Герцберга основывается на том, что следует выделять гигиенические факторы и мотивацию. К гигиеническим факторам можно отнести заработок, условия работы, политику администрации, степень контроля, отношения с коллегами, руководителем, подчиненными. Отсутствие или недостаточность гигиен.факторов сама по себе вызывают у человека неудовлетворение работой. Но и достаточность этих факторов сама по себе не может мотивировать человека на ч-л.
Мотивация связана с самим характером и сущностью работы. К мотивации могут быть отнесены успех, продвижение по службе, возможность творческого роста, высокая ответственность, признание результатов работы. Отсутствие или неадекватность мотивации приводит к неудовлетворенности работой, но ее наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

37. Характеристика процессуальных теорий мотивации.

Процессуальные теории мотивации основываются на представлениях от том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. К ним относятся:
Теория ожиданий связана с работами В.Врума и основывается на том, что наличие активной потребности -не единственное условие мотивации человека к достижению опред. цели. Человек также должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Если люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация будет ослабевать.
Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение.
Модель Портера-Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурируют 5 переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознании им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

4

38. Понятие контроля в управлении и его цели.

Контроль – одна из важнейших функций управления. Контроль –это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль подразделяется на три этапа: 1) установление стандартов (т.е. определение конкретных, поддающихся измерению целей), 2) сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами и 3) процесс осуществления корректирующих мер.
Основными целями контроля являются предупреждение кризисных ситуаций (происходит выявление проблемы и корректировка деятельности до того, как проблема перерастает в кризис) и поддержка успешных действий (поддержка всего того, что является успешным в деятельности организации. Для оказания поддержки необходимо определить, какие именно действия эффективно способствовали достижению целей организации.)
Контроль бывает трех видов:
Предварительный контроль (осуществляется до начала выполнения работы, в частности может проводиться проверка качества сырья, готовности оборудования и т.д.).
Текущий контроль (проводится в ходе выполнения работы. Он позволяет уже в процессе деятельности устранять возникающие недоработки, причем более эффективно, по сравнению с другими видами контроля, так как сразу выясняются их причины).
Итоговый контроль (осуществляется по окончании работы или производства товара. Он препятствует выходу на рынок некачественной продукции).

39. Основные виды контроля в управлении.

Контроль – одна из важнейших функций управления. Контроль –это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.
Контроль бывает трех видов:
Предварительный контроль (осуществляется до начала выполнения работы). Он осуществляется в трех направлениях: 1) при подборе персонала, 2) при разработке материально-тех. базы. (В данном случае разрабатываются стандарты предельно допустимого качества сырья и продукции, на основе которых проводится дальнейшая деятельность.), 3) при решении фин.вопросов составляется бюджет предприятия с указанием всех доходов и расходов (бизнес-план).
Текущий контроль (проводится в ходе выполнения работы. Он позволяет уже в процессе деятельности устранять возникающие недоработки, причем более эффективно, по сравнению с другими видами контроля, так как сразу выясняются их причины. Но следует учесть, что данный метод наиболее затратный, поэтому приводит к существенному увеличению цены.).
Итоговый контроль (осуществляется по окончании работы или производства товара. Он препятствует выходу на рынок некачественной продукции, но на бракованную продукцию затрачиваются те же средства, что и на товар, поступающий в продажу, а на переделку даже большие. Это увеличивает издержки, и соответственно, отпускную цену).
В результате можно сделать вывод, что необходимы все виды контроля, но относительно каждого конкретного случая. Помимо производственных процессов, контроль необходим при работе с персоналом. В одних случаях это необходимо для недопущения недобросовестного отношения к работе отдельными сотрудниками, в других- для поощрения.

40. Характеристика этапов процесса контроля в управлении.

Контроль – одна из важнейших функций управления. Контроль –это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.
Контроль подразделяется на три этапа:
1) установление стандартов (т.е. определение конкретных, поддающихся измерению целей),
2)сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами (при их несовпадении определяется уровень отклонений от заданных параметров, которые могут быть значительными и незначительными. На основе данного анализа предпринимается решение о необходимости принятия корректирующих мер.).
3) процесс осуществления корректирующих мер (в результате применения соответствующих действий контроль позволяет предприятию повысить качество выполняемой работы и не отступить от намеченных целей, которые необходимы для работы предприятия.

41. Поведенческие аспекты контроля и основные составляющие его эффективности.

Отрицательные последствия контроля часто являются побочными результатами его влияния на поведение людей.
Поведение, ориентированное на контроль, формируется в связи с тем, что сотрудники организации обычно знают, что их ошибки и успехи в тех областях, где руководство установило стандарты и последовательно выполняет процедуру контроля, служат основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные обычно делают то, что начальство хочет видеть при проверке. Они всячески подчеркивают работу в тех областях, где проводится контроль, и пренебрегают теми, где измерения не проводятся. Поэтому при разработке системы контроля необходимо учитывать рассматриваемый эффект, чтобы направлять сотрудников на достижение целей организации.
Получение непригодной информации является следствием того, что контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Например, предлагая новый проект, менеджеры переоценивают объем необходимых ресурсов. Если высшее руководство по привычке уменьшает объем финансирования по сравнению с заявкой, то завышение заявок увеличивает вероятность получать средства в нужных размерах. Проблема заключается в некомпетентности контролирующих.
Рекомендации по проведению эффективного контроля:
Устанавливайте объективные стандарты, которые воспринимаются сотрудниками. Сотрудники должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки деятельности, полно и объективно отражают их работу. Они должны понимать, что стандарты помогают организации в достижении ее целей. Иначе они могут игнорировать и нарушать стандарты, испытывать усталость и разочарование.
Устанавливайте двусторонее общение с подчиненными, чтобы у них при возникновении проблем с системой контроля была возможность открыто обсудить их, не опасаясь неудовольствия начальства. Общение должно увеличивать вероятность того, что работники поймут цель контроля и помогут установить скрытые упущения в его системе.
Избегайте чрезмерного контроля, поскольку перегрузка подчиненных многочисленными формами контроля, поглощающими все их внимание, приведет к раздражению, беспорядку и краху.
Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты, так как людей можно мотивировать только на достижение реалистичных для них целей. Вознаграждайте за достижение стандарта, чтобы мотивировать достижение установленных стандартов результативности.

42. Характеристика контроля затраты- выпуск,

С целью обеспечения всех уровней необходимой информацией для принятия управленческих решений предприятия разрабатывают состав и содержание внутренней отчетности, которая представляет коммерческую тайну.

Организация управленческого учета должна обеспечивать получение информации для:

контроля текущей деятельности предприятия и его структурных подразделений;

оптимизации использования ресурсов;

измерения и оценки эффективности;

выработки стратегии и тактики управления и планирования;

принятия управленческих решений.

С этой целью предприятия используют метод организации учета "затраты - выпуск" (США, Франция, Италия, Бельгия, Канада и др.), который рекомендован к использованию в планировании, учете и статистике международными межправительственными и профессиональными организациями: Международным комитетом по бухгалтерским стандартам, Международной федерацией бухгалтеров.

Основой использования в экономике метода "затраты - выпуск" является интегрированное определение поданным производства и реализации вновь созданной стоимости и конечного финансового результата, обязательное включение в затраты заработной платы, использование в финансовом управлении и контроле элементов затрат, а во внутреннем управлении - центровответственности только статей затрат.

В настоящее время в отечественной экономической системе определение финансовых результатов основано на методе начисления и интеграции в планировании и учете до 500 статей и 5 элементов затрат, что создает затратный и тормозящий механизм, отторгает прогрессивные методы управления, искажает финансовый результат и в конечном итоге ежемесячное определение прибыли производится с опозданием в две недели, когда потребность в информации уже практически отпадает и принять какие-либо оперативные управленческие решения уже невозможно.

Самое главное достоинство метода "затраты - выпуск" состоит в определении прибылей и убытков без калькулирования фактической себестоимости произведенной, отгруженной и реализованной продукции и соответствующих отклонений от учетных цен, что кардинально упрощает и убыстряет процесс определения финансового результата.

Расчеты показывают, что применение метода "затраты - выпуск" приведет как минимум к двухкратному снижению трудоемкости учетно-плановых работ, интеграции учета и планирования в финансовой и управленческой бухгалтериях.

43. Определение руководства. Отличие руководителя от лидера.

Файли, Хаус и Керр устанавливают различие между управлением и лидерством: «Управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. Лидерство же, наоборот, является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы». Управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации - делегирования полномочий. Лидерами, с другой стороны, становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий. Члены организации знают, кто их руководитель, а вот ведомые не всегда знают, что их ведут. Наконец, действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Очень часто руководитель является лидером совершенно без всякой привязки к его или ее формальной должности в иерархии. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он или она влияют на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации. Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары или услуги низкого качества.
Другая точка зрения состоит в том, что 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. В своих определениях лидерства в организации многие авторы старались четко сформулировать тот особый компонент, который вносит сам лидер. Например, Катц и Кан рассматривают лидерство как оказывающий влияние элемент, который появляется помимо механического исполнения рутинных поручений организации. В своем определении лидерства Питер Друкер развивает эту мысль дальше: «Лидерство - это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки». Майкл Мэскон дает свое определение: «Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации».
Стиль руководства, лидерства отражает ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, его самооценку и личность. Эффективность конкретного стиля зависит от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчиненных. Уровень, до которого избранный руководителем стиль руководства является эффективным, в значительной степени определяет, насколько хорошо сможет менеджер направить усилия работников на достижение целей, решить конфликтную ситуацию, создать коллектив для работы и управлять стрессовыми ситуациями.
Успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от силы личного авторитета менеджера. Есть духовные ценности, без которых не может быть подлинного гражданина, сознательного члена коллектива, хорошего руководителя. К таким ценностям относится авторитет менеджера.
Авторитет - заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценность и результат работы.

44. Характеристика баланса власти.
Власть — это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть. Без достаточной власти влиять на тех, от кого зависит эффективность деятельности, руководитель не сможет эффективно управлять организацией.
Баланс власти. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.
Власть подчиненных. Подчиненные в любой организации обладают властью над своими начальниками. Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных. Они допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение.
Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.
Каждый эффективный руководитель должен поддерживать разумный баланс власти, достаточный для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности. Кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

45. Основные формы власти и влияния.
Влияние определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, разнообразны: просьба, угроза увольнения и даже пистолет, направленный в грудь. Один человек может влиять на другого и с помощью только идей. Примером может служить коммунистическая идея.
Власть — это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть. Без достаточной власти влиять на тех, от кого зависит эффективность деятельности, руководитель не сможет эффективно управлять организацией.
Власть и влияние по своей форме могут существенным образом различаться. Формы власти: 1) власть, опирающаяся на принуждение, обоснованная верой в то, что руководитель имеет возможность наказывать подчиненного; 2) власть, базирующаяся на вознаграждении, основана на вере исполнителя в то, что влияющий может удовлетворить его потребности; 3) экспертная власть строится на вере в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность; 4) эталонная власть — власть примера основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать; 5) законная власть построена на вере исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания, а долг исполнителя — подчиняться.
Условия эффективного влияния. Власть руководителя должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, желательно вдохновенной, направленной на достижение целей организации.
Этого можно добиться, выполняя следующие условия: 1) потребность, на которой основывается влияние, должна быть активной и сильной; 2) человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения какой-то потребности; 3) человек, на которого влияют, должен быть уверен, что исполнение повлечет за собой удовлетворение или неудовлетворение потребности; 4) человек, на которого влияют, должен верить, что его усилие может оправдать ожидания руководителя.

46. Характеристика власти, основанная на принуждении.
Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх — так представляют себе власть люди, критикующие ее. Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди позволяют на себя влиять.
Страх в определенных обстоятельствах легко и эффективно используют некоторые руководители: даже намек на увольнение, лишение каких-либо, полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.
Практика знает очень тонкие способы вселения страха. Одна американская компания показала своим сотрудникам фильм, освещавший ее перспективы при национализации, в результате которой фирма разорялась, а сотрудники лишались работы. Фильм заканчивался призывом: «Полноценная дневная работа за полноценную дневную оплату!» Повышение производительности труда после просмотра фильма позволило за три года увеличить доходы на 29 млн долл.
Недостатки влияния через страх связаны с тем, что оно порождает неудовлетворенность работой, а это в долгосрочной перспективе приводит к снижению результативности и эффективности работы или даже к развалу организации. Принуждение, основанное на страхе, может привести к временной покорности подчиненного, но оно порождает сговорчивость, страх, отчуждение и месть.

47. Характеристика власти, основанная на вознаграждении.
Власть, основанная на вознаграждении, — это один из самых старых и эффективных способов влияния на других людей. Согласно мотивационной теории ожидания, исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит его потребность, и что он способен сделать то, чего требует руководитель.
Воображаемая исполнителем адекватность усилий и вознаграждения — главное преимущество этого типа власти.
Недостатки положительного подкрепления состоят в том, что власть, основанная на вознаграждении, будет действенна, если руководитель сможет правильно определить, что же в глазах исполнителя является вознаграждением, и сможет предложить ему это вознаграждение. На практике такое не всегда достижимо, так как руководители ограничены в возможностях вознаграждения, кроме того, часто бывает трудно определить, что же сочтут вознаграждением.

48. Характеристика законной власти.
Законная власть, власть, основанная на традиции, строится на том, что руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Этот метод действен при условии, если исполнитель уже понял, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением.
В течение тысячелетий культурная традиция многих стран укрепляла власть начальства. Однако высокообразованные люди и молодежь меньше склонны признавать авторитеты. Недостатки власти, основанной на традиции, обусловлены тем, что традиция может действовать во вред организации, тормозить ее развитие и приспособление к изменениям во внешней среде. Например, молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какой-то вид деятельности, приходится сталкиваться с заключениями типа «Мы всегда делали так, все было хорошо, и ничего менять не будем».

49. Характеристика эталонной власти (власть примера, харизмы)

Эталонная власть, или власть примера, — это власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, харизматическое влияние определяется личным влечением к лидеру, отождествлением личности исполнителя с лидером, а так же потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. Исполнитель воображает, что у него много общего с лидером, и подсознательно ждет, что подчинение сделает его похожим на лидера, вызовет одобрение и уважение.
Можно указать некоторые характеристики харизматической личности: 1) обмен энергией — создается впечатление, что эта личность излучают энергию и заряжают его окружающих их людей; 2) внушительная внешность — харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен; 3) независимость характера — эти люди не полагаются на других; 4) хорошие риторические способности, умение говорить, способность к общению; 5) восприятие восхищения своей личностью без надменности или себялюбия; 6) достойная и уверенная манера держаться, собранность и владение ситуацией.

50. Характеристика экспертной власти
.
Экспертная власть, или влияние через разумную веру, опирается на веру исполнителя в то, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении важной проблемы или задачи. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно получают подобную власть, благодаря своим явным достижениям.
Человек может использовать экспертную власть в организации, если остальные считают, что он имеет информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации достигнуть цели. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствуют приписываемая ему компетенция.
Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными полномочиями. Полагаясь на специалиста, руководитель будет употреблять власть, чтобы передать решения специалиста остальным членам организации.
Ограниченность метода разумной веры. Разумная вера не всегда устойчива, ее воздействие достаточно медленное по сравнению со слепой верой, формирование разумной веры требует длительного времени. Специалисты годами пытаются завоевать авторитет у руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно. Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. В организациях используется все больше и больше новой информации, поэтому значение власти экспертов постоянно возрастает.

51. Убеждение и участие трудящихся в управлении.

Влияние путем убеждения основано на власти примера и эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Убеждение доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит собственную потребность. Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой, эмоциями.
Эффективное убеждение возможно, если руководитель заслуживает доверия.
Для эффективного использования влияния путем убеждения следует: 1) точно определить потребности слушателя и обращаться к этим потребностям; 2) начинать разговор с мысли, которая обязательно понравится слушателю; 3) стараться создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности; 4) просить немного больше, чем на самом деле нужно получить, и затем делать уступки; 5) говорить уважительно, сообразуясь с интересами слушателей; 6) стараться говорить последним, так как аргументы, выслушанные последними, имеют наибольшее влияние на слушателей.
Достоинства и недостатки влияния путем убеждения. Главный недостаток — это медленное воздействие и неопределенность. Кроме того, возможно убедить слушателя не удастся.
Преимущество использования убеждения заключается в том, что работу человека, на которого влияют, скорее всего не нужно будет проверять, так как он в этой ситуации постарается сделать больше, чем установлено минимальными требованиями.
Влияние через участие в управлении идет гораздо дальше, чем убеждение, оно признает участие, власть и способности исполнителя. Руководитель направляет усилия и способствует свободному обмену информацией. Экспертная власть руководителя и исполнителя может быть объединена в едином решении, в правильность которого оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием.
Участие в принятии решений совершенно явно основывается на потребностях высокого уровня — потребностях во власти, компетентности, успехе или самовыражении.
Поэтому такой подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами.
Обычно, если работники участвуют в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, они меньше сопротивляются переменам. Кроме того, повышается производительность труда, сокращается текучесть кадров. Но те люди, которые не любят неопределенность, не склонны к индивидуализму, предпочитают жестко контролируемые ситуации.
Условия эффективного влияния Власть руководителя должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, желательно вдохновенной, направленной на достижение целей организации.
Этого можно добиться, выполняя следующие условия: 1) потребность, на которой основывается влияние, должна быть активной и сильной; 2) человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения какой-то потребности; 3) человек, на которого влияют, должен быть уверен, что исполнение повлечет за собой удовлетворение или неудовлетворение потребности; 4) человек, на которого влияют, должен верить, что его усилие может оправдать ожидания руководителя.

5

52. Понятие качества и типы лидеров в управлении.

Качества, которыми должны обладать эффективные руководители большинство специалистов разделяет на три группы: -профессиональные; -личные; -деловые.
Среди профессиональных качеств чаще всего выделяют: -высокий уровень образования, управленческого опыта, компетентности в своей профессии; -умение планировать работу; -поиск новых форм и методов работы; -умение работать в команде; -умение ладить с другими руководителями; -способность оперативно принимать решения и брать ответственность на себя.
К личным качествам относят: -физическое и психологическое здоровье; -обращение с людьми как с личностями, внимательность к ним; -уверенность в себе и оптимизм; -способность управлять собой; -высокие моральные стандарты.
К деловым качествам можно отнести: -стремление к лидерству; -коммуникабельность; -инициативность; -оперативность в решении проблем; -упорство в достижении целей; -открытость для новых идей.
В требованиях к менеджерам формулируется некая модель качеств лидера. Но в жизни чаще всего конкретный лидер не соответствует в полной мере указанным параметрам. И в этом противоречии нет ничего страшного, поскольку любая модель упрощает ситуацию, это некий ориентир при решении проблемы. Реального человека никогда не подогнать под самую совершенную модель.
На разных уровнях управления требования в отношении качеств руководителя неодинаковы.

Проявление лидерства достаточно разнообразны. Попытки типологизации столь сложного явления обусловлены стремлением прогнозировать вероятное поведение лидеров на основе тех или иных признаков.
Первую попытку классификации лидерства предпринял М. Вебер. Его типология опиралась на понятие «авторитет». М. Вебер различал три вида лидерства:
а) традиционное лидерство основано на вере в святость традиций, передаваемых по наследству.
б) Рационально-легальное лидерство устанавливается через всеобщие свободные выборы, опирается на учёт интересов выборщиков и лидера.
в) Харизматическое лидерство связано с верой в сверхъестественные, выдающиеся способности лидера, от которого ожидают чуда.
Одной из наиболее современных и распространённых типологий лидеров является система профессора университета штата Огайо (США) Маргарет Дж. Херман. Она классифицирует лидеров в зависимости от их имиджа. Имидж в переводе с английского означает «Образ», а в обыденной жизни под ним подразумевают визуальную привлекательность личности. М Херман выделяет 4 собирательных образов лидера на основе учёта 4-х переменных: характера лидера, свойств его, способов взаимосвязи лидера и его сторонников, конкретной ситуации в которой осуществляется лидерство.:
1. лидер-знаменосец. Его отличают по собственному взгляду на реальность и знанием средств его достижений. Лидер-знаменосец определяет характер происходящего и способы преобразований. К таким лидерам можно отнести одного из руководителей национально-освободительного движения М. К. Ганди (1869-1942), В. И. Ленина, Мартина Лютера Кинга (1929 1968) и некоторых других.
2. лидер-служитель. Он достигает признания благодаря тому, что наиболее точно выражает интересы своих приверженцев. Лидерствует от их имени, от группы. Лидеры такого типа руководствуются тем, что ожидают и в чём нуждается их избиратель. Примерами подобного типа можно назвать Л. И. Брежнего (1906-1982), К. У. Черненко (1911-1985) выражавших интересы партийной бюрократии.
3. лидер-торговец. Существенные черты его состоят в способности убеждать. Благодаря способности убеждать лидер-торговец вовлекает в осуществление своих планов и проектов, собственных приверженцев. Образом подобного типа можно назвать 40 го президента Р. Рейгана.
4. лидер-пожарный. Его отличает быстрая реакция на несущие требования, времени сформулированные его сторонниками. Он способен эффективно действовать в экстремальных условиях быстро принимать решения, адекватно реагировать на ситуацию.
Так же существуют 2 типа лидеров: инструментальный – в деловых отношениях и экспрессивный – в межличностных (обычно наиболее уважаемый человек), кот обычно сглаживает конфликты, напряжение, что повышает эффективность работы; в противном случае он может стать заказчиком асоциального поведения.
В зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной деятельности выделяют следующие четыре типа руководителей (согласно японскому автору Т. Коно):
1) Консервативно-интуитивный тип;
2) Консервативно-аналитический тип;
3) Новаторско-интуитивный;
4) Новаторско-аналитический тип.
В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен Новаторско-аналитический стиль, который способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Для него характерны энергичность и новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого числа идей, готовность учитывать мнение других, способность логически анализировать реалистичность и перспективность идеи, быстрое принятие решений и практической реализации новшеств, терпимость к неудачам, умение широко видеть ситуации и работать с людьми, не входя, однако, глубоко в их личные проблемы.

53. Факторы эффективного лидерства.

В теории управления существует три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства:
Личностный подход. Согласно личностной теории, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Если эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих черт — это уровень интеллекта и знания, привлекательная внешность, честность, здравый смысл, инициативность, хорошее образование, высокая степень уверенности в себе.
Исследования показывают, что, с одной стороны, лидеры, как правило, отличаются высоким интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социальным статусом. С другой стороны, человек, как правило, не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств.
Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.
Поведенческий подход углубил понимание лидерства, сосредоточив внимание на поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации. Его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Однако одного наилучшего стиля руководства не существует, эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации.
Ситуационный подход основан на предположении, что для эффективного управления стили поведения и личные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям, т. е. руководитель должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.
Руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

54. Теория лидерства МакГрегори.
В 1960 году Д. Мак Грегори опубликовал свою работу "Человеческая сторона предпринимательства", в которой чётко обрисовал два основных типа или стиля лидерства: авторитарное руководство (теория "X") и демократическое руководство (теория "Y").
Согласно теории "X":
1. Люди не любят трудиться и по возможности избегают работы.
2. Люди, не имеющие честолюбия, стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Люди хотят защищённости.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать контроль, принуждение или угрозу наказания.
На основе этих предположений, автократ централизует полномочия, структурирует работу подчиненных, почти не давая им свободы в принятии решений, а чтобы обеспечить выполнение работы, оказывает психологическое давление. И даже в ситуации благосклонного автократизма, когда избегается негативное принуждение, руководитель полностью сохраняет за собой власть принимать и исполнять решения.
Согласно теории "Y":
1. Труд - процесс естественный, и если условия благоприятны, люди принимают на себя ответственность и даже стремятся к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, то они используют самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения.
4. Интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.
Итак, демократический руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям высокого уровня: потребность в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Он избегает навязывать свою волю подчиненным, а те пользуются широкой свободой в выполнении заданий.
В некотором смысле, он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, приходя к пониманию, что самостоятельная творческая работа, по природе своей, является вознаграждением. Задача руководителя создать атмосферу открытости, доверия и благожелательности.

55. Характеристика систем лидерства Лайкера и классификация стилей лидерства.

Рэнсис Лайкерт выделил два типа руководителей: руководитель, ориентированный на задачу и руководитель, сосредоточенный на человеке.
Для первого характерна, прежде всего, забота о проектировании задачи и разработке системы вознаграждения для повышения производительности труда, а для второго - совершенствование человеческих отношений и привлечение трудящихся к участию в управлении, как главных факторов роста производительности труда.
Продолжая исследования, Лайкерт предложил четыре системы стиля лидерства:

1. Эксплуататорско-авторитарная - полная характеристика автократа.

2. Благосклонно-авторитарная - ограниченное участие трудящихся в принятии решений. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях - наказанием.

3. Консультативная - тактические решения принимаются подчиненными, а стратегические - руководителем. Руководители проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

4. Демократическая, основанная на участии - полное доверие между руководителями и подчиненными, принятие решений децентрализовано, то есть так называемое групповое руководство. По мнению Лайкерта, она - самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двусторонне и нетрадиционное. Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Таким образом, Лайкерт жестко разделяет типы лидерства, считая, что одновременно невозможно ориентироваться и на работу и на человека и считает, что самым оптимальным является поведение руководителя, ориентированное на человека.

56. Ситуационная модель руководства Фиддера и Митчела – Хауса

Модель Фиддера
сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя . Этими факторами являются: 1. Отношения между руководителем и членами коллектива Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей. 2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность. 3. Должностные полномочия. Это — объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация. Чтобы определить личные качества руководителя, Фиддер провел опрос. Он обращался к конкретным работникам и просил их дать портрет гипотетического коллеги, чьи личные качества были бы для них наименее предпочтительными (наименее предпочитаемый коллега — НПК), с кем бы им менее всего хотелось работать. Согласно Фиддеру: «Человек, который дает сравнительно благожелательное описание НПК, как правило, уступчив, ориентирован на человеческие отношения и внимателен к настроениям своих подчиненных. И, наоборот, кто описывает НПК в неблагоприятной манере, т.е. в чьих глазах НПК имеет низкий рейтинг, выражаясь современными терминами, юг держит бразды правления в своих руках, контролирует процесс исполнения задания и мало обеспокоен человеческими аспектами производственного процесса».По Фиддеру, менеджеры, имеющие высокий рейтинг по критерию НПК, хотят, чтобы их отношения с коллегами строились на личностной основе и взаимопомощи, а кто имеет низкий рейтинг — сосредоточиваются на задаче и беспокоятся о производстве. В модели Фиддера имеется ряд неясных моментов. Первый относится к уровню точности и полноты измерения лидерского стиля с помощью показателя НПК, предполагающего делать это в одномерном пространстве.. Вызывает сомнение утверждение Фиддера об относительном постоянстве величины НПК во времени, о его слабой основным направлениям. Модель позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией
Модель также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя. В конце концов руководитель сам может сделать что-нибудь для изменения ситуации в свою пользу. Ситуационная модель руководства и Митчела – Хауса - подход «путь — цель» пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, «увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде». Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей: 1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного. 2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех. 3. Направление усилий подчиненных на достижение цели. 4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить. 5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута. СТИЛИ РУКОВОДСТВА
Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу. Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный на достижение. Стиль, поощряющий участие, характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информации со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений

57. Теория жизненного цикла

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. В зависимости от выполняемой задачи, отдельные лица и группы проявляют различный уровень «зрелости». Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. На основании этой субъективной оценки руководитель и определяет сравнительную зрелость конкретного лица или группы.
Имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: давать указания, «продавать», участвовать, делегировать. Первый стиль S1 требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания»; он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости (M1). Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.
Второй стиль S2 — «продавать» — подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости (M2). Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.
Третий стиль S3 характеризуется умеренно высокой степенью зрелости (M3). В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень — на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности.
Четвертый стиль S4 характеризуется высокой степенью зрелости (M4). В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.
Как и другие ситуационные модели, модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей на «давать указания», «продавать», «участвовать» и «делегировать» и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

58. Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. Она концентрирует внимание на процессе принятия решений. Имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. Эти пять стилей представляют континуум, начиная с автократического стиля принятия решений (AI и AII), затем идет консультативный (CI и CII), и, наконец, завершается полным участием (GII).
Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации или проблемы. Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные — руководитель», а также модель дерева решений. Критерии проблемы по модели Врума—Йеттона: 1. Значение качества решения. 2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения. 3. Степень структурированности проблемы. 4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения. 5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных. 6. Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы. 7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы. Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке Первые три вопроса относятся к качеству решения, а последние четыре — к факторам, ограничивающим согласие подчиненных. Чтобы определить, который из этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений Начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит таким образом критерий проблемы и, в конечном счете, подбирает соответствующий стиль руководства.
Стили принятия решений по Врауму—Йеттону. A1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию. AII. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию,
вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений — предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений. CI. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных. CII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных. GII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым. Хотя модель Врума-Йеттона отличается от трех других ситуативных моделей, поскольку ее фокус — на принятии решений, она все же аналогична им в том, что подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений. Подобно другим ситуативным теориям, модель Врума—Йеттона получила полную меру как поддержки, так и критики. Ей требуется дальнейшее обоснование и уточнение . Обсуждая вклад этого подхода, Хэмптон, Саммер и Уэбер отмечают, что он содержит: «четкое описание того, что ожидается от руководства: 1) качественные решения, выраженные в категориях производительности и результатов деятельности организации; и 2) отношение к этим задачам тех подчиненных, которые должны выполнять вышеназванные решения. Хотя можно заметить некоторое сходство между этими двумя критериями и ранее упоминутыми стилями поведения, ориентированными на задачу и человеческие отношения, две последние цели несут в себе совершенно другое содержание. На самом деле вся модель направлена на объяснение того, как принимать и исполнять решение, а не на то, как достигнуть эффективности и удовлетворенности подчиненных».

59. Понятие, причины и типы конфликта.

Конфликт – столкновение противоречивых и несовместимых сил, противоречие, возникающее м/у людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположных интересов, отсутствия согласия м/у сторонами.
КОНФЛИКТ - отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.
Причины, порождающие конфликты делятся на:
1. Возникающие в процессе труда: * недостаточная согласованность из-за неправильно поставленной задачи; * один человек или группа зависят при выполнении задачи от другого человека или группы, * неточность распределения прав и обязанностей; * неравномерное распределение ресурсов; * плохая коммуникационная связь; * низкий уровень профессиональной подготовки; * плохие условия труда; * неопределенность перспектив роста.
2. Вызываемые психологическими особенностями человеческих отношений – психологический феномен человека, проявляющийся в чувстве обиды и зависти; взаимных симпатиях и антипатиях.
3. Обусловленные личностными особенностями сотрудников организации: * противоречия м/у функциями, входящими в круг должностных обязанностей сотрудника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя, если руководитель склонен к бюрократии; * необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная похвала других сотрудников ; * различия в манере поведения и жизненном опыте.
Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт (Одна из самых распространенных форм — ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы), межличностный конфликт (это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта; каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю), конфликт между личностью и группой (если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности) и межгрупповой (конфликт разногласия между линейным и штабным персоналом; непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией).

60. Модель, последствия и управление конфликтами

Модель: 1. Управленческая ситуация →2. Источники конфликта→3. Возможность разрастания конфликта→4. Реакция на ситуацию→(5. Конфликт происходит(→7) или 6. Конфликт не происходит (→1)) 7.Управление конфликтом→8. Функциональные и дисфункциональные последствия→1.
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА (сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.): *проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. * уменьшение возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. *стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.
ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей: 1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности; 2. Меньшая степень сотрудничества в будущем; 3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации; 4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных; 5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами; 6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения; 7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.
Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.
ЧЕТЫРЕ СТРУКТУРНЫХ МЕТОДА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА — это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.
Известны пять основных МЕЖЛИЧНОСТНЫХ СТИЛЕЙ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы

61. Основные этапы управления трудовыми ресурсами

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы (рисунок): 1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах. 2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям. 3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора. 4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих. 5 Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку. 6 Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы. 7 Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника. 8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма. 9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

62. Повышение качества трудовой жизни и управление командой

Одна из наиболее важных последних разработок в области управления человеческими ресурсами связана с созданием программ и методов повышения КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ. Дж. Р. Хекман и Дж.Ллойд Саттл определяют качество трудовой жизни как «ту степень, до которой члены производственной организации могут удовлетворить свои важные личные потребности через посредство их работы в этой организации.
Работники проявляют интерес не только к собственному развитию, но и к прямому участию в разработке организационных изменении, направленных на повышение качества трудовой жизни. Один из исследователей недавно установил, что более 2000 общественных и частных организаций, в том числе коммерческих и некоммерческих, а также власти штатов и муниципалитетов включились в различные официальные мероприятия, нацеленные на повышение качества трудовой жизни. Количество же отдельных заводов, учреждений и просто рабочих мест, участвующих в этих мероприятиях, видимо, во много раз больше».
Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим: 1. Работа должна быть интересной. 2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда. 3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью. 4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость. 5. Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу. 6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами. 7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.
Качество трудовой жизни можно повысить путем изменения любых переменных, влияющих на людей. Представляется, что соответствующая комбинация денежного вознаграждения и дополнительных льгот, которую позволяет успешно осуществить система выбора льгот по принципу «самообслуживания в кафетерии», повышает чувство удовлетворенности работой и снижает количество прогулов и текучесть кадров.
Совершенствование организации и условий труда предусматривает повышение внутренней удовлетворенности работой путем расширения круга решаемых задач, предоставления большей самостоятельности, более сильной реакции на результаты труда, либо создания условий для пробы работником своих сил. Реорганизация условий труда приводит к успеху, но она подходит лишь для определенных людей и в определенных условиях. Особенно трудно ее реализовать в условиях жесткой технологии. Реорганизация может оказаться неудачной, если руководство не определит вначале, положительно ли относятся к ней работники организации.

63. Характеристика и управление корпоративной культурой Ф. Харрис и Р. Моран (1991)

предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик: • осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм); • коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации; •внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур); • что и как едят люди, привычки и традиции в этой области; •осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; • взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; •ценности и нормы — что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются; • вера во что-то и отношение или расположение к чему-то; • процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы); •трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение).
Первый представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго способа начинается с другого конца организации, с ее нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации.
Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации. Известно, что ряд руководителей уверенно придерживается определенных ценностей и верований, но не передает их другим членам организации. В такой ситуации они теряют возможность влиять на культуру организации. Менеджеры-«затворники» могут постичь все «технические» тайны управления, но они не могут воздействовать на культуру организации, оставаясь «невидимыми». Отсюда следует, что первый способ может реализовываться через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям. Руководителям рекомендуется выступать в печати, по радио и по телевидению как можно чаще с проповедованием устанавливаемых ценностей. Последние не должны являться секретом компании. Второй способ требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. рекомендации могут помочь менеджерам повысить эффективность управления культурой в организации. • Обращайте особое внимание на нематериальные, внешне невоспринимаемые аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления. Культура — это тот путь, который помогает понять организационное «Зеркальце». • Скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур. • Старайтесь понять значимость важных организационных символов (название компании, логотип, лозунги). • Прислушивайтесь к историям, рассказываемым в организации, анализируйте, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации. • Периодически вводите организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры. • Проводите в жизнь абстрактные идеалы непосредственным и прямым образом в своей повседневной деятельности. От менеджера требуется понимание того, каких идеалов он должен придерживаться и какими действиями следует передать эти идеалы вниз по уровням организации

64. Теория и мотивация в менеджменте

Содержательные теории мотивации основаны на анализе потребностей человека. Эти теории изучают структуру и классификацию человеческих потребностей, а также взаимосвязь потребностей с мотивацией. Четыре основные содержательные теории 1. Теория Маслоу (бихевиористского направления). 2. т. Альдерфера. 3. т. Макклелланда; 4. т. Герцберга. По Маслоу, потребности подразделяются на первичные (физиологические) и вторичные (социально приобретенные). Пирамида потребностей Маслоу (снизу вверх): 1. Физиологические потребности (основание пирамиды); 2. безопасность и уверенность в будущем; 3. Причастность и поддержка; 4. признание и самоутверждение; 5. Самовыражение (вершина пирамиды).К. Альдерфер выделяет 3 группы потребностей: 1. существования; 2. связи; 3. роста. Эти группы схожи с группами Маслоу, но теории имеют важное различие. Маслоу считал, что удовлетворение потребностей происходит только в одном направлении – от низшего к высшему, а Альдерфер выдвинул мысль, что потребности могут удовлетворяться в обе стороны.

Д. Макклелланд выдвинул теорию приобретенных потребностей. В отличии от Маслоу он представил потребность без иерархичности в виде группы: успех, власть, причастность

Двухуровневая теория Герцберга заключается в том, что факторы, которые вызывают рост неудовлетворенности, при их устранении необязательно увеличивают удовлетворенность, и наоборот. Две группы факторов: 1. мотивирующие факторы (потребности в росте) – признание, продвижение, возможность роста; 2. факторы здоровья (потребности в устранении трудностей) – заработанная плата, условия на рабочем месте, распорядок и режим, взаимоотношения с сотрудниками и руководством. Герцберг доказал, что отсутствие первой группы факторов не приведет к большой неудовлетворенности, а их наличие повысит качество выполняемой работы. Отсутствие же второй группы факторов приведет к неудовлетворенности работника, а наличие – не факт его удовлетворенности.

Все рассмотренные теории принципиально отличаются друг от друга, но при этом все отражают определенную общность в мотивации человека к действиям.

Процессуальные теории мотивации. Поведение человека зависит от того, какие потребности заставляют его действовать. Существует 4 теории, которые раскрывают процесс мотивации.

1. теория ожидания основана на поговорке «Все познается в сравнении». Поведение человека всегда связанно с выбором более привлекательной альтернативы из нескольких вариантов. Две группы ожиданий: 1. связывающие усилие и отдых; 2. связывающие исполнение работы и полученные результаты. По теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он приложит усилия.
2. теория установки целеей основывается на том, что поведение людей определяется теми целями, которые они сами ставят пред собой или ктото ставит перед ними; ради достижения этих целей человек осуществляет определенные действия и получает результат, который и является мотивом.
3. теория равенства основывается на желании человека справедливого отношения к себе. Справедливость ассоциируется с равенством. Если человек чувствует дискриминацию по отношению к себе и оценке его результатов по сравнению с другими, то он испытывает неудовлетворенность.
4. Концепция партисипативного управления исходит из того, что человек всегда стремиться участвовать в организационных процессах. Если ему предоставляется такая возможность, он начинает работать с большей отдачей. Менеджер должен предоставить возможность сотрудникам принимать решения.

Эти теории дают менеджерам ключ к построению действительной системы мотивирования людей.