

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Пермский государственный аграрно-технологический университет
имени академика Д.Н. Прянишникова»

А.В. Плотников, С.А. Черникова

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебное пособие

Пермь
ИИЦ «Прокростъ»
2019

УДК 658.3
ББК 65.291.59
П 396

Рецензенты:

А.Н. Пыткин – доктор экономических наук, профессор, директор Пермского филиала Института экономики УрО РАН.

В.П. Черданцев – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента факультета экономики и информационных технологий, ФГБОУ ВО Пермский ГАТУ.

П 396 Плотников, А.В.

Менеджмент персонала предприятия : учебное пособие / А.В. Плотников С.А. Черникова; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пермский аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова». – Пермь : ИПЦ «Прокрость». – 166 с ; 21 см – Библиогр.: с. 151-152. – 50 экз. – ISBN 978-5-94279-467-5.
Текст : непосредственный

В учебном пособии систематизированы сведения научно-практического и прикладного характера современных подходов к менеджменту предприятий и организаций, изложенные в доступной и удобной форме, с точки зрения самостоятельного изучения и освоения учебной дисциплины.

Учебное пособие предназначено для обучающихся очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент; работников и специалистов предприятий; преподавателей и аспирантов сельскохозяйственных вузов.

УДК 658.3
ББК 65.291.59

Утверждено в качестве учебного пособия на заседании методического совета ФГБОУ ВО Пермский ГАТУ (протокол № 9 от 24.06.2019).

Учебное издание

Плотников Андрей Викторович, Черникова Светлана Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебное пособие

Подписано в печать 04.12.19

Формат 60x84 ¹/₁₆. Усл. печ. л. 10,38

Тираж 50 экз. Заказ № 181

ИПЦ «Прокрость»

Пермского государственного аграрно-технологического университета

имени академика Д. Н. Прянишникова,

614990, Россия, г. Пермь, ул. Петропавловская, 23,

тел. (342) 217-95-42

ISBN 978-5-94279-467-5

© ИПЦ «Прокрость», 2019

© Плотников А.В., 2019

© Черникова С.А., 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1. Менеджмент персонала предприятия как научная дисциплина и практическая деятельность.....	9
1.2. Оптимизация структуры и численности персонала.....	14
1.3. Профессиональная и организационная адаптация персонала.....	38
1.4. Мотивация персонала.....	45
Вопросы для самоконтроля.....	51
Задания для самоконтроля.....	52
2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕР- СОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	61
2.1. Управление карьерой.....	61
2.2. Развитие и обучение персонала.....	68
2.3. Конфликты в системе управления.....	75
2.4. Оценка эффективности управления персоналом	98
Вопросы для самоконтроля.....	108
Задания для самоконтроля.....	109
ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ИТОГОВОМУ КОНТРОЛЮ.....	133
ТЕСТ ДЛЯ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ.....	135
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	150
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	151
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО- ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ"...	152
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И ПЕРСОНАЛИЙ.....	153
ОТВЕТЫ К ТЕСТУ ДЛЯ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ.....	166

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие содержит изложение отдельных лекций нового подхода к менеджменту, который заключается в необходимости использования инициативы и творческих способностей людей, поиска общих взглядов, формирования корпоративных ценностей и образцов поведения, открытого доступа к информации, поощрения групповой работы, сотрудничества и партнерства, адаптации организаций к постоянным изменениям внешней среды и достижения максимальной эффективности их деятельности.

В настоящее время существует большое количество литературы, дающей теоретические и методологические знания по менеджменту, способствующих освоению новых механизмов управления на современных российских предприятиях.

Цель издания настоящего учебного пособия – помочь сформировать у обучающихся и закрепить представление о менеджменте как науке, практике и искусстве управления и понимания его современной концепции; а также адаптация этой концепции к потребностям и задачам управления отечественными предприятиями в новых экономических условиях; привлечь новый оригинальный материал из учебников, учебных пособий и научных разработок по менеджменту, изданных в последние годы в России и за рубежом по таким актуальным проблемам, как способы адаптации организаций к внешней среде, управление коммуникациями, конфликтами, групповая динамика и управление группами в организации, современные модели лидерства и власти, процедура принятия рационального решения; адаптировать ключевые проблемы менеджмента к потребностям и задачам осуществления социально-экономических процессов в нашем обществе на современном этапе; подвести читателя к выработке и закреплению практических навыков управления, принятию оп-

тимальных управленческих решений в соответствии с рабочей программой дисциплины «Менеджмент персонала предприятия».

Изучение материала, представленного в данном учебном пособии, направлено на формирование следующих компетенций, предусмотренных ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент:

– готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);

– готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-2);

– способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1).

В настоящем учебном пособии в логической последовательности представлены и систематизированы сведения научно-практического и прикладного характера, изложенные в доступной и удобной форме, с точки зрения самостоятельного изучения и освоения учебной дисциплины «Менеджмент персонала предприятия».

В рамках действующих учебных планов по подготовке магистров по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент изучение дисциплины «Менеджмент персонала предприятия» в значительной мере формирует знания слушателей в вопросах исследования при изучении других экономических дисциплин и обеспечивает реализацию требований Федерального Государственного образовательного стандарта высшего образования, что достигается посредством использования данного учебного пособия.

Объектом изучения научной и учебной дисциплины «Менеджмент персонала предприятия» являются теоретические знания в области менеджмента и формирование компетенций, которые позволят принимать эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности магистров.

В настоящее время в условиях жесткой конкуренции, постоянных изменений и влияния внешней среды профессиональный подход к практическому управлению является значимым фактом развития предприятия.

Данная дисциплина раскрывает вопросы практического управления и предназначена для понимания практического содержания управления во всех его проявлениях, формирования комплекса практических знаний об управлении, конкретных навыков осуществления различных видов управленческой деятельности, а также для практического овладения анализом систем управления и проектированием новых систем, отвечающих потребностям производственных, коммерческих и иных отношений.

Степень новизны издания данного учебного пособия заключается в систематизации общепризнанных знаний и определений понятия «Менеджмент» и «Менеджмент персонала предприятия». Деятельность в области менеджмента предприятий многогранна. В учебном пособии рассматриваются основные концепции в области менеджмента, раскрывается содержание всех компонентов управленческой деятельности.

При решении практических задач менеджмента приходится использовать разнообразные интеллектуальные инструменты – методы принятия управленческих решений, оптимизации, эконометрического анализа данных, сбора и обработки экспертных оценок, моделирования, контроллинга, а также использования информационных систем управления.

По мнению авторов, принципиальная новизна практического управления представлена как особый вид управления, представляющий собой систему гибкого экономического практического управления, способного своевременно перестраиваться, чутко реагировать на изменения рынка, адаптироваться к условиям конкурентной борьбы и социальных факторов развития.

Особенность авторской концепции заключается в определении и систематизации основных представлений о менеджменте, соответствующих общепринятым в мировом пространстве. Сделана попытка довести материал до современного уровня научных исследований в этой области. Достаточно полно представлена вся проблематика практического управления. Использован авторский подход к рассмотрению актуальной проблематики менеджмента с позиций наиболее эффективного использования потенциала современных методов практического управления в целях успешного развития предприятия.

Учебное пособие состоит из введения, двух основных разделов, заключения, вопросов и заданий для самоконтроля после каждого раздела, вопросов для подготовки к итоговому контролю, теста для итогового контроля, библиографического списка, ответов к тесту для итогового контроля.

В учебное пособие входят два основных раздела:

1. Основные понятия менеджмента персонала предприятия – формирует представление о менеджменте персонала предприятия как научной дисциплине, рассматривает структуру, численность и мотивацию персонала, обучает профессиональной и организационной адаптации персонала.

2. Основные направления управления персоналом предприятием: управление карьерой; развитие и обучение персонала; конфликты в системе управления; оценка эффективности управления персоналом.

В конце каждого раздела сформированы вопросы и задания для самоконтроля, решение которых направлено на достижение главной цели изучения дисциплины «Менеджмент персонала предприятия» – дать обучающимся основополагающие представления о предприятиях и об эффективном их управлении.

Закрепление теоретических знаний в процессе решения задач позволит получить практический навык управления предприятием, как в целом, так и его отдельными структурными подразделениями. Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации.

Основные умения, приобретаемые обучающимися при изучении дисциплины:

– самостоятельно применять научно-практические подходы и образцы современного управления, выделять доминирующие в той или иной социально-культурной среде, позволяющие творчески, оперативно, обоснованно и с минимальным риском принимать решения по различным вопросам, руководствуясь принципами права, высокой морали и этики.

Учебное пособие предназначено для обучающихся в высших учебных заведениях, очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент; работников и специалистов предприятий; преподавателей и аспирантов.

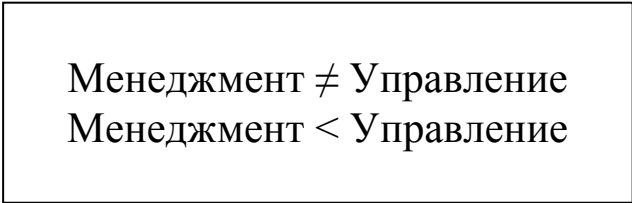
1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Менеджмент персонала предприятия как научная дисциплина и практическая деятельность

Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности в условиях рыночной экономики, направленной на достижение организационной цели путем рационального использования трудовых, материальных, интеллектуальных ресурсов с применением принципов, функций и методов.

Менеджмент – это управление в рыночных условиях самостоятельным хозяйствующим субъектом.

Любой менеджмент – это управление, но не любое управление может являться менеджментом (рисунок 1.1). Управлять можно техническим средством, автомобилем, манипулировать людьми в личных целях, но менеджментом это являться не будет. Тракторист, управляющий трактором – не менеджер. Таким образом, управление – это широкое понятие, а менеджмент – узкое.



Менеджмент \neq Управление
Менеджмент $<$ Управление

Рисунок 1.1. – Менеджмент и управление

Признаки менеджмента (таблица 1.1):

- наличие персонала;
- рыночные условия;
- рациональность использования ресурсов;
- наличие общей организационной цели;

- соблюдение принципов, использование методов и функций.

Основные признаки рынка:

- ориентация организации (хозяйствующего субъекта) или ИП на удовлетворение потребительского спроса путем конкурентоспособных предложений;

- использование передовых технологий для роста эффективности;

- конкуренция;

- самостоятельность организации;

- гибкость общей организационной цели.

Таблица 1.1. – Признаки менеджмента как управления в условиях рынка

№	Признаки менеджмента как управления в условиях рынка
1	Ориентация фирмы на спрос и потребности рынка, на запрос конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль
2	Постоянное стремление к повышению эффективности производства, получению оптимальных результатов с меньшими затратами
3	Хозяйственная самостоятельность, обеспечивающая свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений
4	Постоянная корректировка целей и программ в зависимости от состояния рынка
5	Выявление конечного результата деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена
6	Необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений

Основные функции менеджмента:

- планирование;

- организация;

- контроль;

- мотивация.

Менеджмент направлен на решение текущих задач для достижения главных целей, посредством трудовых, материальных, интеллектуальных ресурсов.

Основная цель коммерческой организации – максимальное получение прибыли

Цели могут быть коммерческими или экономическими и стратегическими.

Примеры коммерческих (экономических) целей:

- в течение марта увеличить прибыль на 1.000.000 рублей за счет снижения себестоимости;
- в мае за счет снижения заработной платы увеличить прибыль в размере 400.000 рублей.

Примеры стратегических целей:

- в 2019 г. увеличить рынок сбыта продукции – открыть филиал в г. Ижевске;
- в течение двух лет снизить количество персонала и перейти на автоматизацию.

Миссия – социальная направленность организации, то, ради чего существует организация. Социальная цель существования организации.

Примеры миссий:

Миссия компании Nike – нести инновации и вдохновение каждому атлету.

Миссия компании – быть ведущим спортивным брендом в мире, удовлетворяя нужды спортсменов.

Миссия энергетической компании – мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека.

Основные категории менеджмента (рисунок 1.2): система управления, объект и субъект управления, прямые и обратные связи, процесс управления, внутренняя и внешняя среда системы управления, прямые и обратные связи.

В процессе управления в организации участвует субъект и объект управления.

Субъект – менеджер – управляющий, *объект* – управляемый.

Субъект – это тот, кто управляет, *объект* – это кем или чем управляют.

Одновременно с этим, менеджер, в некоторых случаях, может быть как субъектом, так и объектом (рисунок. 1.2).

Менеджер отличается от предпринимателя тем, что он не несет прямых рисков от реализации своих функций и является наемным работником, не учреждающим организацию, работая по найму.

Предприниматель – это учредитель, который несет прямые риски, связанные с деятельностью компании. Предприниматель одновременно может быть не только владельцем, но и менеджером.

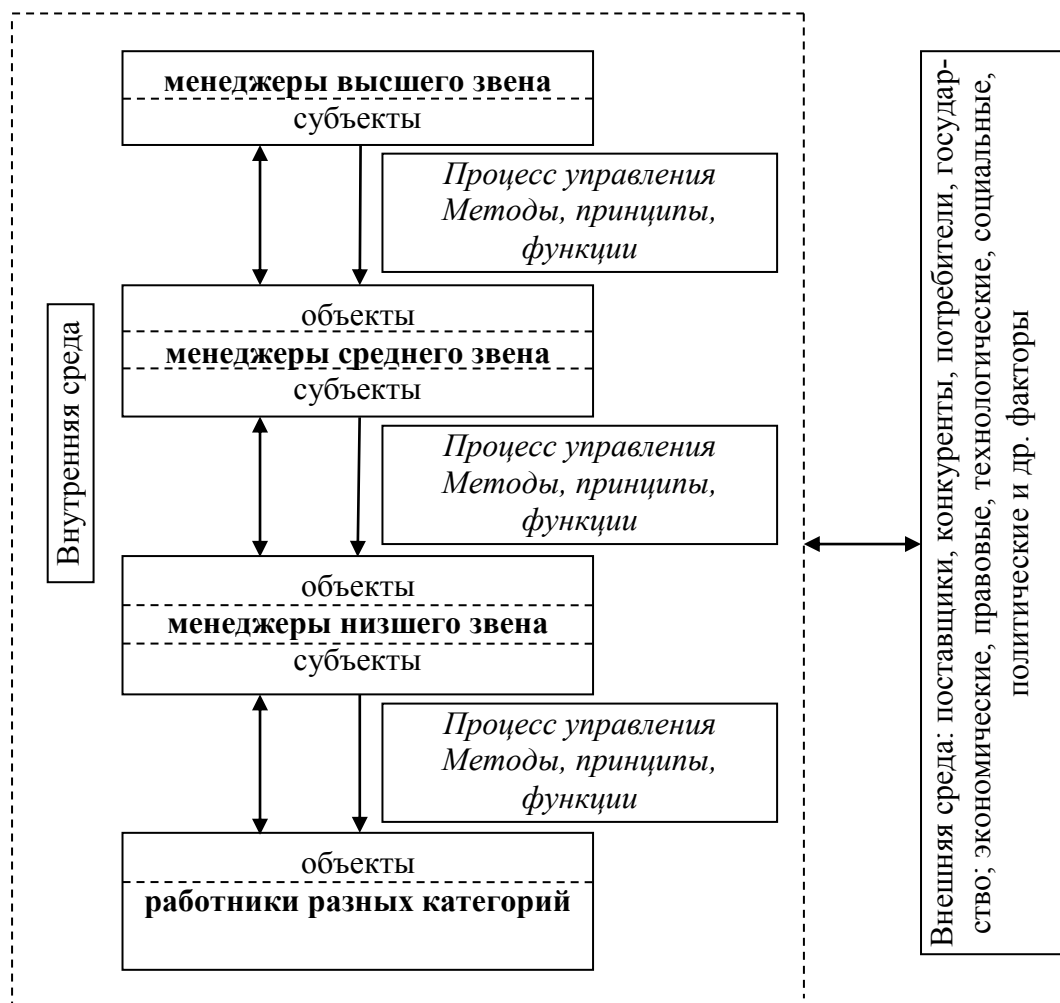


Рисунок 1.2. – Категории менеджмента

Предметом труда менеджера является информация, которой необходимо рационально пользоваться. Результат труда менеджера – управленческое решение. Управленческое решение принимается на основе анализа информации, поступающей как из внутренней среды, так и из внешней. Труд менеджера относится к умственному труду.

Менеджеров в организации разделяют на три уровня (звенья): низший, средний и высший.

Менеджеры низшего звена – это младшие начальники или руководители, которые управляют работниками, но не управляющими (менеджерами, директорами).

Менеджеры среднего звена подчиняются менеджерам высшего звена, реализуют функции менеджмента: планирование, организация, контроль, мотивация, направленных на профессиональную деятельность менеджеров низшего звена. На практике их можно встретить в роли директоров или начальников подразделений.

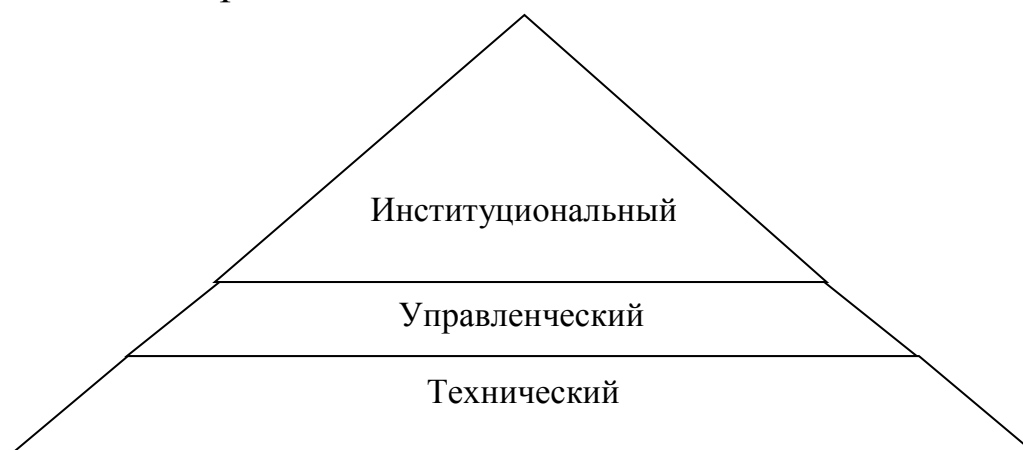


Рисунок 1.3. – Уровни управления

Менеджеры высшего звена – отвечают за стратегию и миссию организации. На практике их можно встретить в роли генеральных директоров, заместителей директоров по частным функциям менеджмента (маркетинг, финансовый менеджмент и т.п.). Менеджеры высшего звена могут являться единоличным исполнительным органом или коллегиальным

исполнительным органом. Они, в свою очередь, отчитываются перед членами советов директоров, а также перед очередным Общим собранием акционеров.

Менеджеры в иерархии по уровням управления представлены на рисунке 1.3.

Институциональный уровень – федеральные, региональные законы, нормативно-правовые акты;

Управленческий уровень – стратегия, миссия, цели, задачи, функции управления;

Технический уровень – обеспечение определенными характеристиками продукции.

1.2. Оптимизация структуры и численности персонала

Сравнивая структуры и должностные инструкции организаций прошлого века можно сказать, что пропорция между количеством руководителей и управляемым составом была значительно меньше (табл. 1.2). Особенность руководства заключалась в том, что руководители умели и могли не только управлять подчиненными, но и предметно знали часть производственных процессов.

Таблица 1.2. – Сравнение организаций XX и XXI веков

XX век	XXI век
Малое количество крупных компаний, отсутствие гигантских корпораций	Большое количество крупных компаний как коммерческих, так и некоммерческих
Малое количество руководителей	Большое количество руководителей
Управленческая работа интегрирована в производственный неуправленческий процесс	Функции управления отделены от производственных неуправленческих процессов
Пропорция между количеством руководителей и управляемым составом значительно меньше	Пропорция между количеством руководителей и управляемым составом больше
Малое количество сотрудников, способных принимать управленческие решения	Большое количество сотрудников, способных принимать управленческие решения

Разделение организации труда может быть вертикальным и горизонтальным.

Разделение работы на функции – горизонтальное разделение труда.

Разделение работы по иерархии – вертикальное разделение труда.

Правовое регулирование управленческой деятельности организации.

Организация – это совокупность людей, деятельность которых намеренно координируется для достижения общей цели.

Данное определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации – стихийно возникающие группы, в которых люди выступают во взаимодействии и объединены общей целью.

Система – множество элементов, находящихся во взаимодействии и взаимосвязи друг с другом и образующих целостность (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4. – Организация – открытая система

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой и способностью приспосабливаться к ее изменениям для дальнейшего функционирования.

Внешняя и внутренняя среда организации.

Внутренняя и внешняя среда присущи любой организации.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5. – Основные факторы внутренней среды организации

Цели – желаемый результат деятельности. В различных организациях разные цели.

Структура организации – система взаимосвязанных уровней управления и функциональных областей, для достижения поставленных целей (рисунок 1.6).

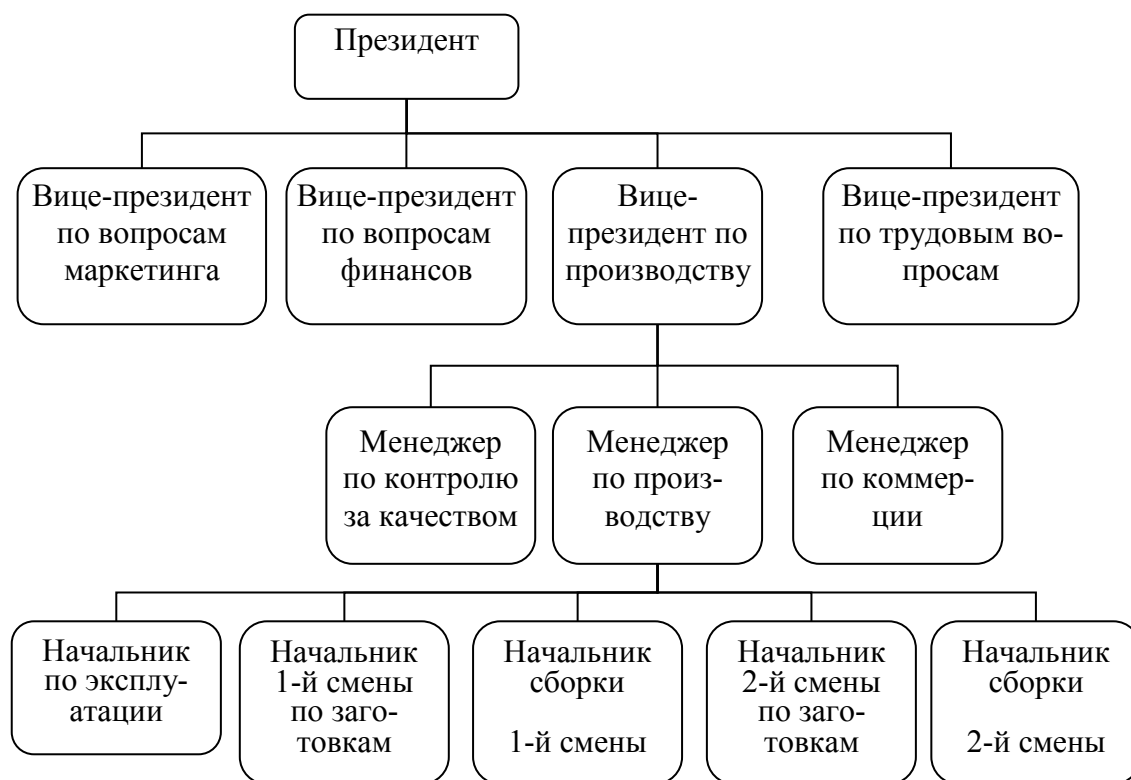


Рисунок 1.6. – Структура организации

Существуют две основные концепции структуры:

- 1) специализированное разделение труда;
- 2) сфера контроля.

Специализированное разделение труда – закрепление определенного вида работы за специалистами, которые наиболее качественно и эффективно ее выполняют.

Во всех организациях, кроме микро-, существует горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов группируют в пределах функциональной области.

Выбор функциональных областей определяет структуру организации и возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми – сверху вниз, до самого первого уровня организации – определяет производительность организации по сравнению с конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда – это отделение управленческой деятельности от непосредственного участия в производственном процессе. В результате дает иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Сфера контроля – значимый аспект организационной структуры.

Широкая сфера контроля – подчинение одному руководителю большого количества сотрудников, в результате образуется плоская структура управления.

Узкая сфера контроля – подчинение руководителю малого числа сотрудников, образование многоуровневой структуры.

Задача – это предписанная и поставленная работа перед сотрудником, которая должна быть выполнена с определенным уровнем качества и в установленные сроки. Задачи предписываются должности, а не работнику.

Задачи делят на три категории:

- 1) работа с людьми (задача мастера);
- 2) работа с предметами (машинами, сырьем, инструментами);
- 3) работа с информацией (задачи казначея корпорации).

Технология. Чарльз Перроу описывает технологию как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги. Люис Дейвис предлагает широкое сходное описание: «Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

Таким образом, *технология* – это средство преобразования материалов, сырья, энергии и информации в необходимый конечный продукт.

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

Люди – центральный фактор в любой модели управления, включая и ситуационный подход.

Три аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению:

- 1) поведение отдельных людей;
- 2) поведение людей в группах;
- 3) характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп (рисунок 1.7).

Способности – индивидуальные качества человека, которые направлены на успешную деятельность, передаются по наследству и приобретаются с опытом. Предрасположенность и одаренность тесно связаны со способностью. Способности проявляются и формируются в процессе деятельности.

Ценности – общие убеждения, положительная или отрицательная значимость объектов. Приобретаются посредством обучения.

Потребности – внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения нехватки чего-либо.

Ожидания. Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно они решают, насколько реально или нереально свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение.

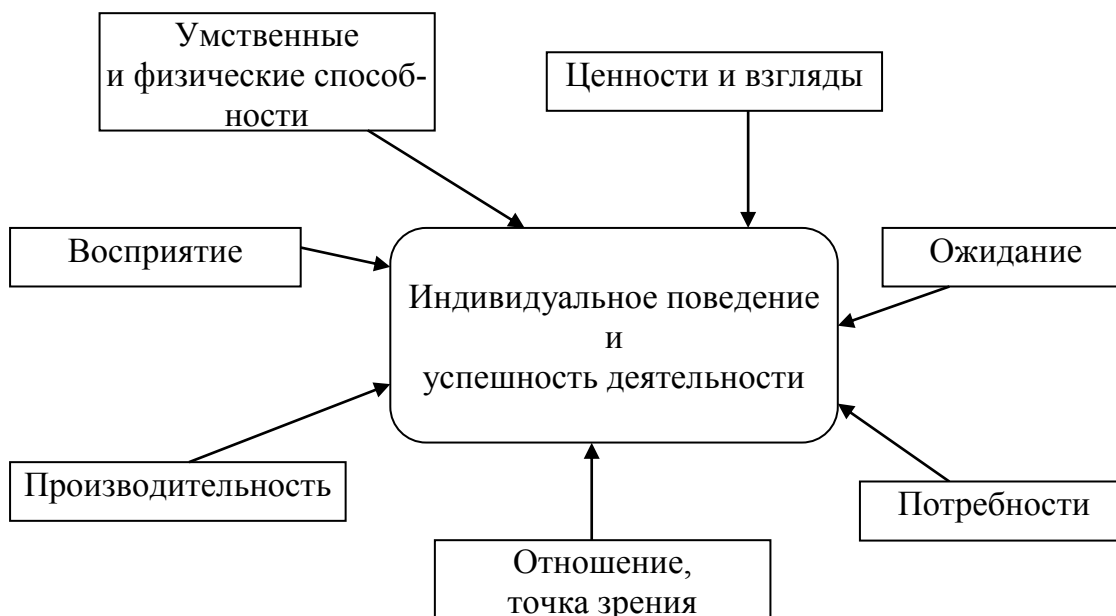


Рисунок 1.7. – Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности

Восприятие – отражение объективной реальности, интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Восприятие определяет потребность и ожидания.

Предрасположенность – имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какого-либо вида деятельности. Предрасположенность к управлению очень важна при определении кандидатов на обучение менеджменту.

Отношение, по определению психолога Дерил Бема, «то, что нравится, и то, что не нравится, неприязнь или привязанность к предметам, людям, группам или к любым воспринимаемым аспектам окружающей нас среды». Отношения формируют наше необъективное восприятие окружающей среды и, тем самым, влияют на поведение.

Социотехнические подсистемы. Взаимосвязанность внутренних переменных рассматривается как модель внутренних социотехнических подсистем организации (рисунок 1.8). Внутренние переменные называют социотехническими подсистемами, т.к. имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

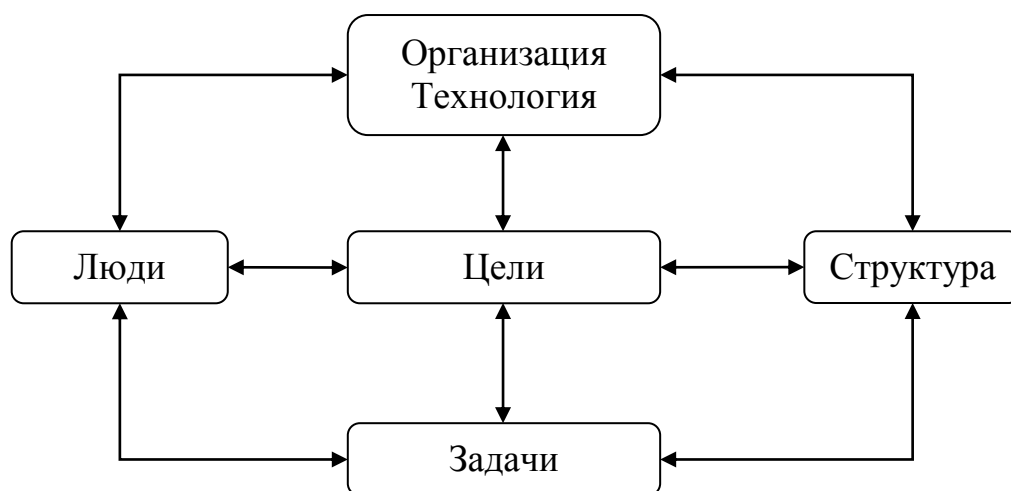


Рисунок 1.8. – Взаимосвязанность внутренних переменных

Внешняя среда организации. Внешнюю среду организации составляют такие элементы, как конкуренты, потребители, правительственные учреждения, технологии, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, социально-культурная среда, релевантные по отношению к операциям организации (рисунок 1.9).

Характеристики внешней среды:

1. *Взаимосвязанность факторов* – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
2. *Сложность* – количество и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.
3. *Подвижность* – скорость изменения среды.
4. *Неопределенность* – количество информации о среде и уверенность в ее релевантности.



Рисунок 1.9. – Модель влияния внешней среды на организацию

Взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень влияния изменения одного фактора на другие.

Сложность внешней среды – число факторов, на которые организация обязана реагировать и уровень вариантности каждого фактора.

Подвижность среды – скорость изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окруже-

ние современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Неопределенность внешней среды – функция количества информации, которой обладает организация по поводу конкретного фактора, функция уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее достоверности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

Среда прямого воздействия – факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое воздействие операций организации (рисунок 1.10).

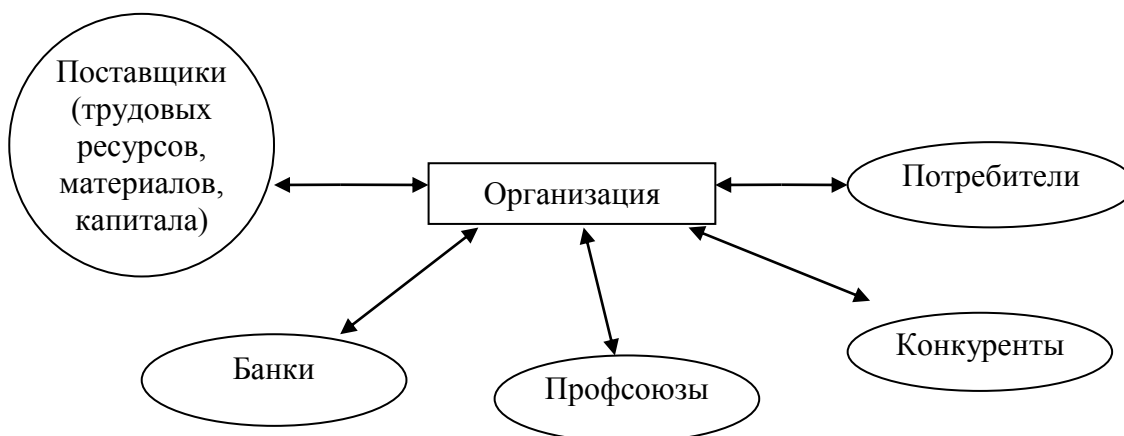


Рисунок 1.10. – Среда прямого воздействия

Поставщики. Организация – механизм преобразования входных ресурсов в выходные. Основные виды входных ресурсов – материалы, оборудование, рабочая сила, капитал. Поставщики обеспечивают организацию данными ресурсами – яркий пример прямого воздействия среды на операции и эффективность функционирования организации.

Потребители обеспечивают выживание, существование, потребности в организации. Значение потребителей для биз-

неса очевидно. Не случайно говорят: «Потребитель – король на рынке».

Конкуренты – внешний фактор. Руководство понимает, необходимо удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, в противном случае предприятию долго не продержаться на рынке.

Законы и государственные органы. Каждая организация имеет правовой статус, являясь единоличным владением компанией, корпорацией и т.д., именно это определяет совокупность налогов для организации и ведение ее дел. Состояние законодательства характеризуется сложностью, подвижностью, а иногда и неопределенностью.

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 закона.

Среда косвенного воздействия – непосредственно не влияет на организацию, как среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия сложнее, чем среда прямого воздействия (рисунок 1.11).

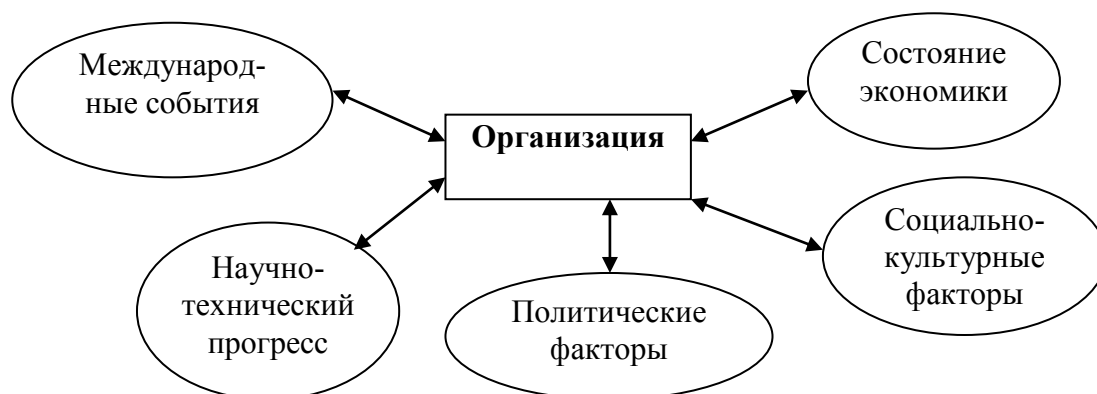


Рисунок 1.11. – Среда косвенного воздействия

Состояние Технологии – одновременно внутренний и внешний фактор большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, на скорость устаревания продукта, хранение и распределение информации, а также ожидания потребителей от организации.

экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги, а также на степень удовлетворения потребностей покупателя.

Социально-культурные факторы. Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социально-культурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Политические факторы. Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них – настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Другой элемент политической обстановки – это группы особых интересов и лоббисты.

Международное окружение. Управление международным бизнесом распространяется на сферы, связанные с перемещением ресурсов, товаров, услуг и рабочей силы через национальные границы. К перемещаемым ресурсам относятся сырье, капитал, люди и технология.

Самый простой путь внедрения на международные рынки – экспорт продукции – продажа в другие страны.

Лицензирование. Предприятие может продать лицензию на производство своей продукции иностранной компании или государству посредством соглашения о лицензионных платежах.

Совместные предприятия – вложение средств в производственные мощности двумя и большим числом компаний. Участники являются равными партнерами в деле и получают прибыль в зависимости от доли пакета акций каждого в совместном предприятии.

Прямые капиталовложения. При решении руководства выпуска своей продукции за границей и сохранности полного контроля над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями возникает сильная приверженность международному бизнесу.

Многонациональные корпорации владеют и управляют предприятиями в других странах.

Факторы международной среды:

Культура – господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Каждое общество имеет свою культуру, влияние которой сказывается на стиле повседневной жизни;

Экономика. К числу некоторых экономических факторов, оказывающих влияние на ведение дел за границей, относятся: уровень заработной платы, транспортные расходы, обменный курс, инфляция и ставки банковского процента, валовый национальный продукт, налогообложение и общий уровень экономического развития.

Политическая обстановка. Внутренний рынок находится под влиянием политических событий и решений, подобно этому, политические факторы могут сказываться на операциях в сфере международного бизнеса.

Правовая среда организации:

предпринимательское право – совокупность правовых норм, регулирующих хозяйственные отношения;

принципы предпринимательского права – основополагающие начала отрасли права (таблица 1.3).

Таблица 1.3. – Принципы предпринимательского права

Название принципа	Содержание принципа	Где закреплён
1. Принцип свободы предпринимательской деятельности	«Каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности»	Конституция РФ, ст. 8, 34
2. Принцип признания многообразия и юридического равенства форм собственности	«В РФ признаются и защищаются равным образом частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности»	Конституция РФ, ст. 8
3. Принцип единого экономического пространства	«Свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств» на всей территории Российской Федерации	Конституция РФ, ст. 8, 74
4. Принцип свободы конкуренции и ограничения монополистической деятельности	«Не допускается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию»	Конституция РФ, ст. 8, 34; ФЗ «О защите конкуренции» от 26.07.2006
5. Принцип государственного регулирования предпринимательской деятельности	Достижение баланса частных интересов предпринимателей и публичных интересов государства и общества в целом. В законодательстве устанавливается правило о недопустимости произвольного вмешательства кого-либо (в том числе государства) в частные дела	ГК РФ, Пункт 1, ст. 1
6. Принцип законности	Предпринимательская деятельность должна осуществляться при строгом соблюдении требований законов и подзаконных нормативно-правовых актов	ГК РФ, ст. 13

Государственное регулирование предпринимательской деятельности может быть прямым (директивным) и косвенным (экономическим).

Прямое (директивное) государственное регулирование содержит:

- установление требований к предпринимательской деятельности;
- установление запретов на иные проявления при ее осуществлении;
- применение государством санкций и мер ответственности;
- создание хозяйствующих субъектов, их реорганизация и ликвидация;
- заключение договоров в целях обеспечения государственных нужд.

Косвенное (экономическое) государственное регулирование может как стимулировать виды предпринимательства (через предоставление льгот при налогообложении, кредитовании и т.п.), так и дестимулировать деятельность.

Понятие и признаки субъектов предпринимательского права.

Субъект предпринимательского права – носители предпринимательских прав и обязанностей.

Признаками субъектов предпринимательского права являются:

- регистрация в установленном порядке;
- наличие хозяйственной компетенции;
- наличие обособленного имущества;
- самостоятельная имущественная ответственность.

Государственная регистрация – одно из условий создания коммерческой организации. Она включает следующие этапы:

- определение состава учредителей, проведение общего собрания – это первый шаг к созданию коммерческой организации;
- выбор организационно-правовой формы;
- оформление учредительных документов;
- выбор наименования коммерческой организации;
- определение места нахождения организации;
- формирование уставного (складочного) капитала, уставного (паевого) фонда;
- государственная регистрация.

Хозяйственная компетенция – совокупность прав, которыми наделен субъект в соответствии с законом, учредительными документами либо лицензией. Это возможность совершения сделок и осуществления субъектом определенных видов предпринимательской деятельности.

Существуют: общая, специальная, ограниченная и исключительная хозяйственные компетенции (рисунок 1.12).

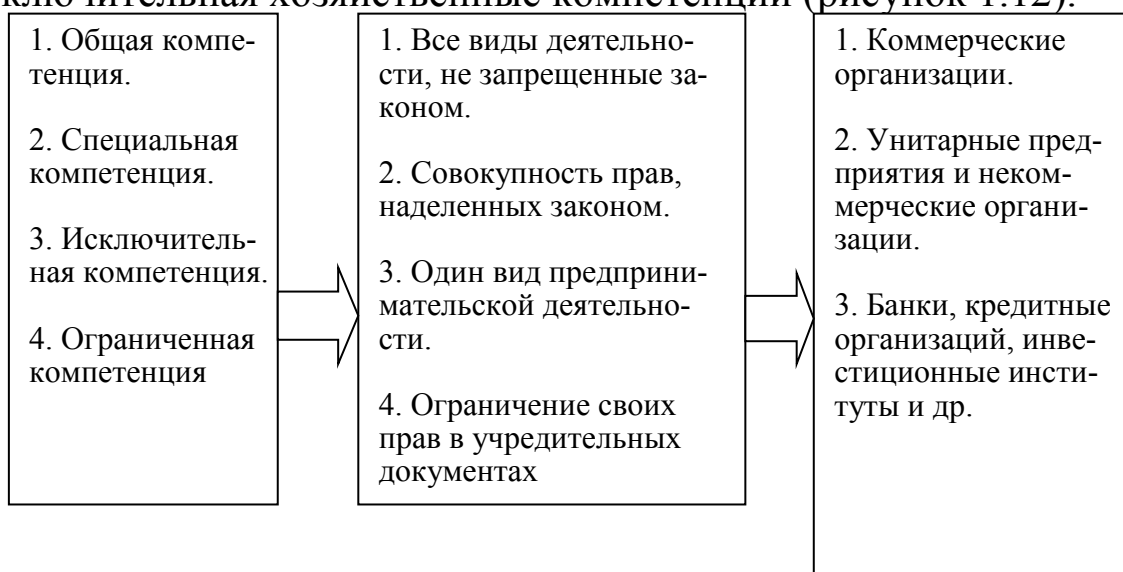


Рисунок 1.12. – Виды хозяйственных компетенций

Важнейшим признаком субъекта хозяйственного права является наличие обособленного имущества. Имущество может быть на правах собственности, хозяйственного ведения, оперативного управления, внутрихозяйственного ведения. Обособленное имущество учитывается субъектом на балансе и служит основой самостоятельной имущественной ответственности.

Легитимация предпринимательской деятельности осуществляется посредством ее государственной регистрации. Государственная регистрация происходит путем внесения лица или организации в Единый государственный реестр. Классификация требований, предъявляемых к предпринимательской деятельности, представлена на рисунке 1.13.



Рисунок 1.13. – Классификация требований, предъявляемых к предпринимательской деятельности

Правоспособность и дееспособность юридических лиц.

В зависимости от целей, которым служат юридические лица, определяется правоспособность и дееспособность (таблица 1.4).

Таблица 1.4. – Правоспособность и дееспособность юридического лица

Правоспособность юридического лица	Возможность для юридического лица иметь гражданские права, соответствующие целям деятельности, и исполнение обязанностей связанных с этой деятельностью
Дееспособность юридического лица	Способность приобретения и осуществления имущественных и личных неимущественных прав, создания и исполнения для себя обязанностей

Цели юридических лиц разнообразны, а потому и содержание прав, которыми они пользуются, многомерны.

Правоспособность и дееспособность юридического лица возникают с момента его государственной регистрации и прекращаются с ликвидацией юридического лица.

Права и обязанности юридических лиц строго и точно ограничены определенной сферой компетенции, которая указывается в их уставе или статуте.

Функция организации – установление краткосрочных и долгосрочных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, установление порядка и условий функционирования фирм.

Организационная структура управления – система взаимосвязанных элементов, находящихся в устойчивых отношениях, обеспечивающих их жизнедеятельность и развитие как единого целого.

Типы структур управления

1. Линейная структура – отношения «руководство – подчинение», разделение административного труда. Данный

тип структуры встречается в микропредприятиях, при работе с простыми технологиями (рисунок 1.14).

Однако линейная форма отношений как способ реализации организационного принципа единоначалия является обязательным элементом многих формальных структур.

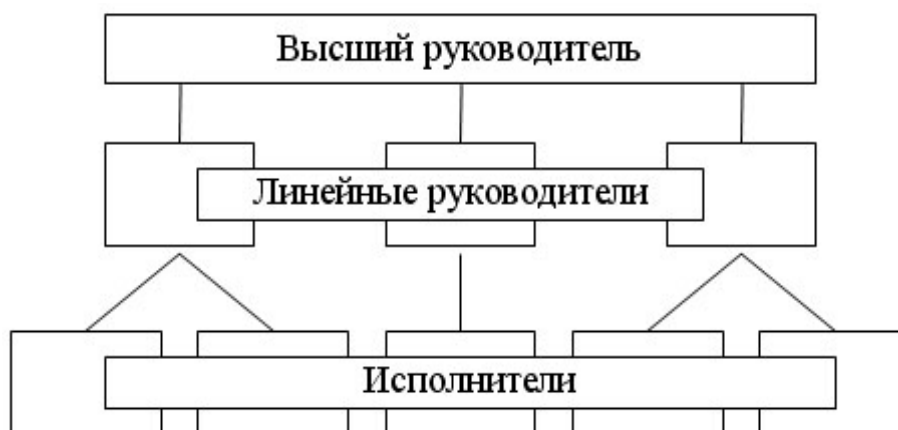


Рисунок 1.14. – Линейная структура управления

2. Линейно-штабная структура – структура, при которой производственные исполнители и штабные подразделения подчиняются только своему вышестоящему руководителю, других видов формальных отношений не допускается. В крупных организациях широко используются разные виды штабных подразделений (экономические лаборатории, отделы анализа и прогнозирования и т.п.) (рисунок 1.15).



Рисунок 1.15. – Линейно-штабная структура управления

Наиболее основательным совершенствованием организации управления, оказалось разделение управленческого

труда по принципу его функциональной специализации. Суть его – выделение ответственности за выполнение отдельных функций управления, в специализации звеньев управленческого аппарата при выполнении каждой функции и глубокой иерархической структуризации этих звеньев, зависящей от содержания, сложности и объемов выполняемых работ.

3. Функциональная структура – отсутствие линейных отношений единоначального распорядительства высшим и низовым уровнями руководства, формирование перекрестных функциональных связей (рисунок 1.16).

При работе с данной структурой возникает большой объем координационной работы на уровне главного руководителя, что лишает функциональную структуру всех ее достоинств. Наиболее эффективно и целесообразно ее использовать в высших эшелонах руководства.

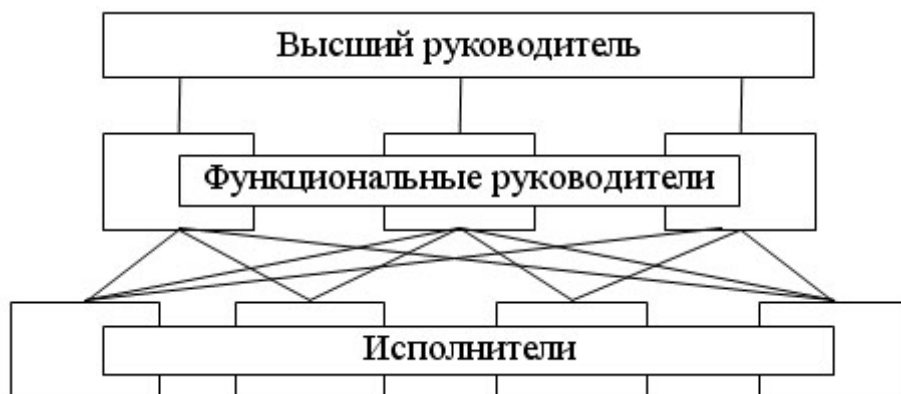


Рисунок 1.16. – Функциональная структура управления

4. Линейно-функциональная структура – общее распорядительство ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных руководителей, а управление процессами достижения поставленных целей возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений (рис. 1.17).



Рисунок 1.17. – Линейно-функциональная структура управления

5. Структура «дивизионального» типа – образование отделений, специализирующихся на производстве однородной продукции, освоение нового вида производства, коренное изменение технологии или других инноваций, территориальная ориентация (рисунки 1.18, 1.19).



Рисунок 1.18. – Дивизиональная структура управления по продуктовому признаку

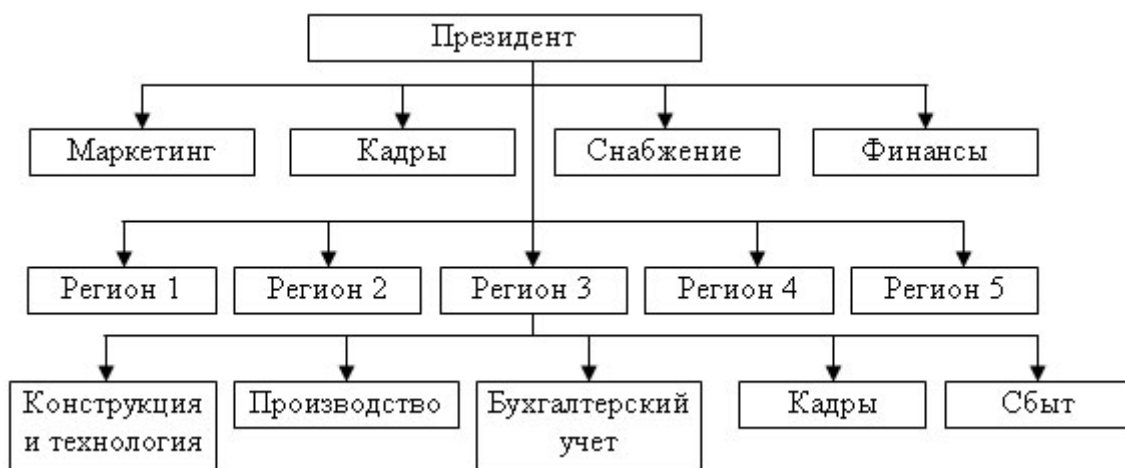


Рисунок 1.19. – Дивизиональная структура управления по географическому (или региональному) признаку

Формирование внутри каждого отделения собственного функционального аппарата управления, находящегося в относительно тесном взаимодействии с центральным штабным и функциональными аппаратами, важное свойство дивизиональных структур.

6. Матричные структуры основаны на создании особого механизма взаимодействия линейно-функциональных и программно-целевых подсистем аппарата управления, опирающихся на сбалансированное разделение ответственности, прав и функций между элементами обеих систем. Применяются в условиях высокой степени кооперации (рисунок 1.20).

Главная особенность данного типа состоит в обязательном выделении конкретного лица – руководителя программы или органа, наделенного всей полнотой ответственности за достижение цели программы и значительными правами распорядительства, которые делегируются ему вышестоящим руководством.

Матричная структура – перекрестная организационная схема, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей. При матричной структуре персонал функцио-

нальных подразделений, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов, которые образуются для руководства отдельными разработками, проведения специальных работ.

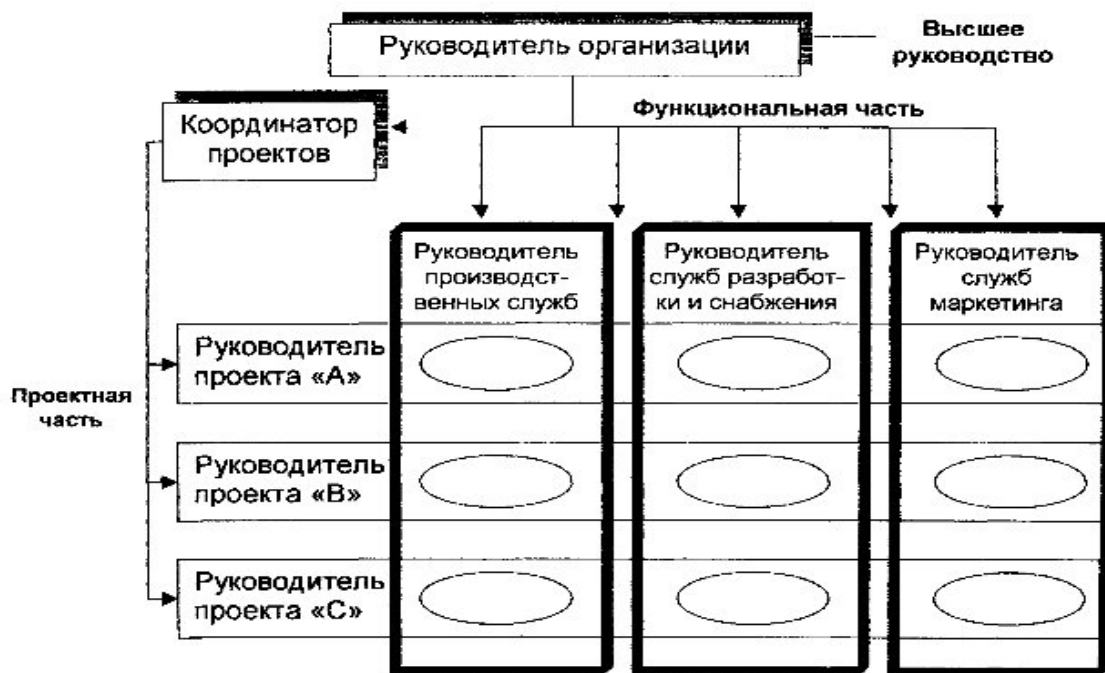


Рисунок 1.20. – Матричная структура управления

Матричная структура управления сохраняет достоинства как линейно-функциональной, так и проектной структур. Она нацелена на взаимную согласованность работы всех подразделений организации для достижения целей различных проектов.

Главный принцип матричной структуры – широкая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикалью образуются в результате взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных подразделений.

7. Проектная структура — структура, главной целью которой является обеспечение управления параллельным выполнением в организации крупных работ или проектов (рисунок 1.21).



Рисунок 1.21. – Проектная структура управления

Проектная структура — это временный орган управления, созданный для решения конкретной задачи. Суть ее — сбор в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта.

8. Бригадная структура – ее основу составляет бригадная форма организации труда и производства (рисунок 1.22), получившая в последнее время широкое использование за счет следующих факторов:

- быстрота процессов обновления продукции и технологий;
- ориентиры на небольшие по емкости рынки;
- рост требований к качеству обслуживания потребителем;
- быстрое выполнение заказов.

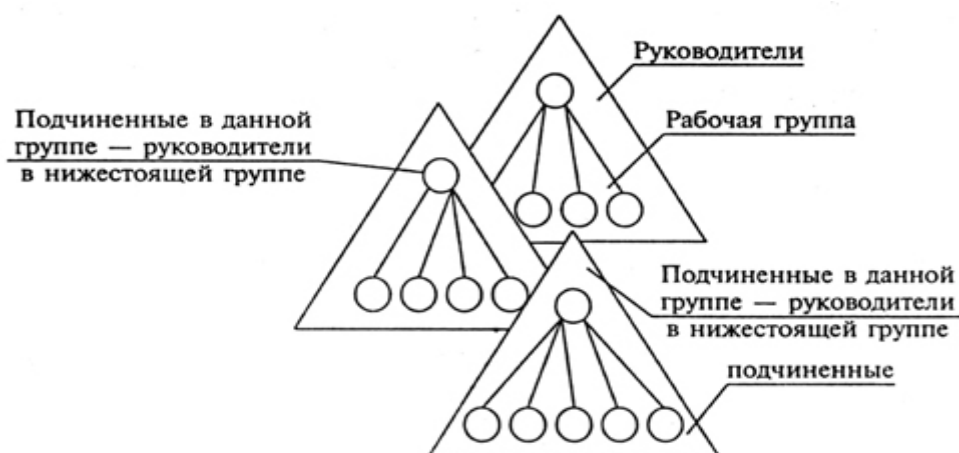


Рисунок 1.22. – Бригадная структура управления

9. Сетевая структура управления – структура, в которой руководители полагаются на рыночные механизмы, нежели на административные формы управления потоками ресурсов (рисунок 1.23). Каждое структурное звено создает звенья подчиненных. У каждого звена есть своя независимость и самостоятельность, каждое звено является руководителем последующего звена. Используется принцип «паутины».

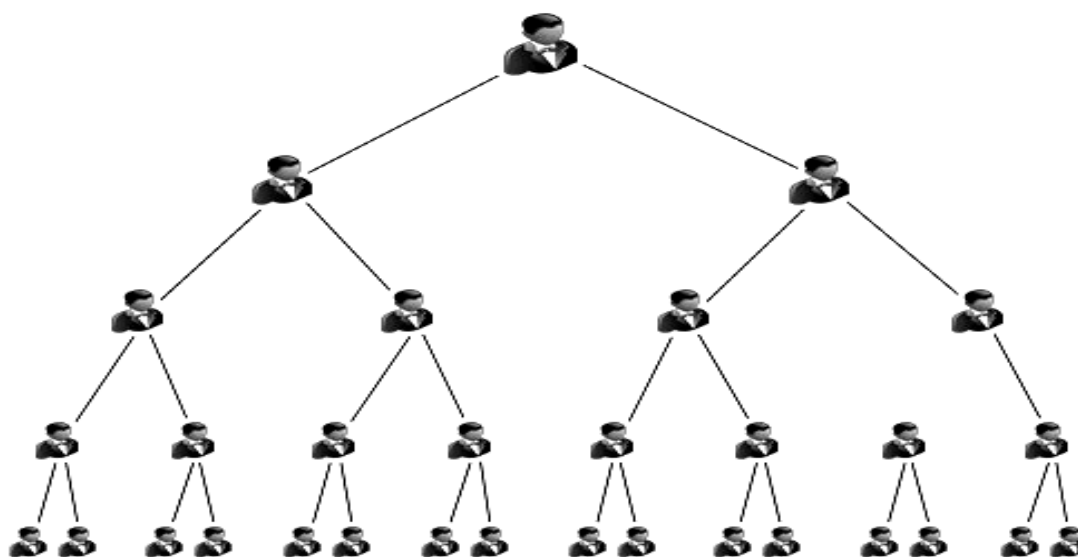


Рисунок 1.23. – Сетевая структура управления

Адаптивная структура управления (бригадная, сетевая, проектная, матричная) обладает слабым или умеренным использованием формализации правил и процедур, децентрализацией и участием специалистов в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

Бюрократическая структура управления (линейная, линейно-функциональная, функциональная, дивизиональная, линейно-штабная) – это сильное использование формализации правил и процедур, централизации, жесткости структуры власти.

1.3. Профессиональная и организационная адаптация персонала

В сложившейся социально-экономической ситуации адаптация персонала является одним из основных направлений и актуальных задач для любой современной организации. Многие компании вкладывают средства в адаптацию персонала в качестве инвестиций в будущее. Правильная последовательная адаптация является полезной не только для компании, но и для каждого сотрудника в отдельности. Подготовленный персонал, обладающий необходимыми знаниями и навыками, обретает дополнительные пути для профессионального роста на рынке труда.

Определение и значение адаптации персонала

Адаптация персонала предприятия является логическим продолжением процесса подбора, отбора и найма сотрудников, предполагая представление нового сотрудника коллективу, ознакомление с положением дел в организации и практикой управления и работы. Эффективность деятельности нового сотрудника на предприятии на стартовом этапе зачастую оказывается невысокой. Любому человеку необходимо разобраться в специфике должностных обязанностей, вникнуть в организационные процессы, понять персональные характеристики и предпочтения коллег. В современных динамичных условиях одной из приоритетных задач на пути к достижению эффективной работы организации считается создание эффективной системы адаптации персонала, на необходимость осуществления которой указывают менеджеры по управлению персоналом. Она позволяет ускорить включение новичков в деятельность организации, увеличить эффективность работы новичков и уменьшить риск ухода новых сотрудников из компании.

Профессиональная адаптация – это процесс вхождения человека в профессию и гармонизация взаимодействий его с профессиональной средой.

Организационная адаптация — сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производственном процессе.

А.Я. Кибанов определяет трудовую адаптацию персонала как взаимное приспособление сотрудника и организации, основанное на постепенном привлечении работника к процессу производства в непривычных для него профессиональных, психологических, социальных, организационных и административных, экономических, санитарных, гигиенических и бытовых условиях работы и отдыха.

В Российской Федерации адаптация сотрудников представляет собой новый вид деятельности, поэтому на предприятиях, в данный момент, используется опыт иностранных компаний. Сейчас наиболее популярными считаются следующие пути адаптации, представленные на рисунке 1.24.



Рисунок 1.24. – Пути адаптации в компании

Обучение персонала. Организация договаривается о сотрудничестве с учебными учреждениями, при помощи которых готовит работников под свои требования. Повышение квалификации считается самой распространенной формой обновления профессиональных навыков сотрудников организации в соответствии с современными тенденциями в разных сферах. Метод ориентирован на работников, которым по разным причинам не подходит существующая профессия.

Переобучение персонала дает возможность освоить новую специальность или обрести навыки, которые могут понадобиться для работы на желаемой должности. Способ является подходящим вариантом для тех, у кого была большая остановка в карьере, поэтому навыки требуют обновления (женщины после декретного отпуска).

Тренинги и ситуационные игры представляют собой комплекс заданий, решение которых способствует сближению коллектива и обучению командным действиям. Обсуждением совместных вопросов занимаются все члены команды, что позволяет подобрать подходящий выход.

Деловые игры подразумевают выполнение участниками инсценировок с распределением ролей, связанных с профессиональной деятельностью. Использование данного метода способствует выработке у сотрудников креативного способа мышления и необходимых навыков для быстрого принятия решений.

Инструктажи – один из самых распространенных методов среди отечественных организаций. Инструктаж чаще проводится для таких работников, которым приходится соблюдать строго определенную последовательность действий во время выполнения работы.

Институт наставничества пользуется популярностью во многих российских компаниях, например, на производственных предприятиях, в медицинских организациях (интернатура) и в сфере правоохранения. Этот метод подразумевает выбор среди опытных менеджеров наставника. Наставником может стать как обычный работник, обладающий достаточной квалификацией, так и главный менеджер департамента. Он может поставить перед новичком задачи разной сложности и контролировать их выполнение от начала до полного выполнения. Молодой специалист может прийти к наставнику за помощью или попросить совет. Следуя своему опыту, наставник рассказывает все рабочие моменты и рекомендует о том, как улучшить работу и избежать проблем в будущем. Наставник может быть младше нового сотрудника или выполнять одинаковую с ним работу. Но в любом случае в данный момент наставник играет решающую роль в адаптации подопечного. Он готовит отчеты о том, насколько успешно проходит адаптация и насколько сотрудник подготовлен к тому, чтобы приступить к работе. Многие молодые специалисты интуитивно подбирают себе наставника и идут к нему за советом, наблюдают за его деятельностью. Это позволяет упростить и ускорить процессы адаптации, быстрого получения профессиональных знаний и навыков новыми сотрудниками.

Новые сотрудники организации также часто на интуитивном уровне выбирают такой способ адаптации, как баддинг (*budding*). Баддинг – это облегчение вхождения в команду через установление дружеских отношений со своими коллегами. Создание обратной связи и возможность на любом этапе выполнения работы обратиться за помощью наиболее эффективны в первые месяцы в новой организации.

Этапы проведения адаптации персонала компании:

1. *Подготовительный этап.* На этой стадии происходит разработка нормативного и документационного обеспечения этого процесса. Разработку документации осуществляет менеджер по персоналу, ответственный за это направление совместно с линейными руководителями персонала, на который направлен процесс адаптации. Разрабатываются такие документы, как положение об адаптации, адаптационная программа, сопроводительный лист, индивидуальный план, бланк оценивания, отчет о работе нового сотрудника, анкета сотрудника.

2. *Информационный этап адаптации.* На втором этапе в первую очередь организовываются мероприятия, влияющие на ускорение овладения информацией об организации в целом. Обычно этап проходит за 1-2 дня. За этот период полностью отвечает менеджер по работе с персоналом. Его обязанность – изначально дать сотруднику ощутить, что он станет неотъемлемой частью компании со своей уникальной историей, традициями, миссией. Также важно подумать о психологической адаптации: разъяснить новичку рабочий режим, правила охраны труда и технику безопасности, рассказать о том, как происходит оценка работы, как выдаются поощрения и за что получают взыскания, как происходит решение бытовых проблем. Ознакомить с информацией на этом этапе можно разными способами:

- 1) информационная брошюра;
- 2) инструктаж;
- 3) лекция;
- 4) рассылка по электронной почте;
- 5) индивидуальная беседа;

б) вводный курс с дополнительными материалами (папка для новых работников компании, в которую включают необходимый минимум информации, которая может понадобиться для решения возможных проблем.

Информация должна содержать телефонный справочник предприятия, схему расположения, типовые бланки основных видов документов). Очень важно, чтобы изначально новый сотрудник видел наглядный пример качественной работы в образе определенного человека, который будет его наставником. Выбор сотрудников, которые могут быть наставниками, ложится на руководителя, а подготовка методического обеспечения их работы – на менеджера по работе с персоналом.

Выбирать наставников необходимо учитывая их компетентность и личные качества. Таким образом, на роль наставника подходит только тот человек, который хорошо знаком со спецификой работы, осведомлен о взаимоотношениях в коллективе, готов делиться своими знаниями, имеет педагогические способности. Наставники тоже должны проходить специальное обучение на тренингах и курсах для лучшего выполнения своей работы.

3. Ознакомительная стадия адаптации. Это наиболее продолжительный этап адаптации, занимающий 2-3 месяца. Руководитель подразделения знакомит сотрудника с организационной структурой управления, рабочим местом, задачами и функциями подразделения в компании, его должностными обязанностями и функциями (работника), раскрывает взаимосвязь с остальными отделами. Непосредственный руководитель обеспечивает профессиональную адаптацию, рекомендует нового работника коллективу, представляет сотруднику, знакомит с разделением должностных обязанностей, вариантами коммуникаций в команде, традициями, си-

стемой оплаты труда, оценкой эффективности работы. Отдельное внимание необходимо уделить адаптации сотрудников компании к работнику. С этой целью, кроме непосредственного представления нового работника с коллективом, может использоваться внутренний корпоративный портал, где выделен специальный блок, посвященный перемещению кадров. Менеджер по персоналу в первый день работы сотрудника публикует его фотографию и резюме с главными достижениями и настоящим функционалом в организации на корпоративном сайте.

4. Адаптационный период. На заключительном этапе наставник следит за работой нового сотрудника, помогает решать проблемы, с которыми он сталкивается, советует и направляет. На протяжении первого месяца работы наставник оказывает максимальную помощь в решении проблем. На этом этапе производится оценка текущих успехов, которых удалось достигнуть в адаптации. Разработкой критериев оценивания и определением контрольных показателей адаптированности занимается менеджер по управлению персоналом, текущую оценку выполняет руководство или наставник. Результаты оценки необходимо сообщать работнику, проходящему стадии адаптации. На этапе разработки полезно использовать достижения других компаний, но приветствуется создание собственной системы адаптации в зависимости от сферы деятельности компании. Для этого полезно применять метод «мозгового штурма», который активизирует творческую активность. Его смысл состоит в том, что участники проекта должны придумать максимальное количество идей по его реализации, даже самых нереальных. Далее выбирают наиболее подходящие из них и применимые на практике, продумывают конкретные действия по разработке системы.

1.4. Мотивация персонала

Мотивация – функция менеджмента, ориентированная побуждать индивида к действию, выполнению работ. Также это действие, побуждающее себя и других к деятельности для достижения целей организации и своих личных целей.

Мотив – внутренний побудитель.

Стимул – внешний побудитель.

Теории мотивации делят на два вида: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основаны на распознавании внутренних побуждений (так называемых потребностей), которые принуждают людей действовать так, а не иначе. Современные же процессуальные теории мотивации основаны, в свою очередь, на том, как ведут себя люди с учетом их усвоения и понимания.

Потребность – это внутреннее состояние человеческой личности, психологического или функционального ощущения недостатка в чем либо, зависит от ситуационных факторов.

Первичные потребности, по сути, являются физиологическими, а также и врожденными, например, потребность в воде, в пище, сексуальные потребности, потребность спать и дышать.

Вторичные же потребности по своей природе являются психологическими, такие как потребность в уважении, власти, в успехе, в своей принадлежности к чему-либо или кому-либо.

Для удовлетворения потребности человек проявляет целеустремленность. В этом смысле цель – это то, что воспринимается как средство для удовлетворения потребности.

Вознаграждение – это то, чем можно удовлетворить потребность человека, оценка его трудовых успехов.

Внутреннее вознаграждение – это чувство удовлетворения от выполненной работы, а также чувство самоуважения, которое дает сама работа.

Внешнее вознаграждение – представляет ценность для человека, данную ему извне и мотивирующую его к определенным действиям. Возникающее не от самой работы, а от организации процесса (похвала и признание, зарплата, продвижение по службе и др.)

Теория «Х» и теория «У» Д. Макгрегора

Теорию Д. Макгрегора (таблица 1.5) уместно использовать в современном обществе. Индивидуумов «Х» рационально трудоустраивать на рутинные работы. Там они себя проявят отлично. Индивидуумов «У» целесообразно трудоустраивать на более сложные интеллектуальные работы. На рабочих местах «Х» они не смогут реализовать свои возможности и не получают удовлетворения от труда.

Таблица 1.5. – Теория «Х» и теория «У» Д. Макгрегора

Понятие	Теория «Х»	Теория «У»
1. Представление о человеке	Люди изначально не любят работать и избегают труд. У людей нет тщеславия, они избегают обязательств, предпочитая, чтобы ими командовали (руководили). Больше всего люди хотят безопасности. Чтобы обязать людей работать, необходимо давление и угроза наказания.	Труд – процесс обычный, при выгодных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней. Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и дисциплину. У людей развиты потребности наивысших уровней. Дар к творческому решению проблем у людей встречается часто, скрытый интеллект среднего человека недоиспользуется.
2. Практика руководства:	Главное распределение задач, единоличное решение.	Вознаграждение определения целей подчиненными согласно целям организации.
а) планирование	Стратегии, целей и планы.	Стратегии, целей и планы.
б) организация	Четкая структуризация задач, полномочия не передаются.	Высокий уровень децентрализации полномочий.
в) мотивация	Апелляция к мотивам низкого уровня, навязывание своей воли.	Обращение к потребностям высших уровней.

Понятие	Теория «X»	Теория «Y»
г) контроль	Тотальный, безграничный.	Самодисциплина подчиненных в процессе работы, наблюдение руководителя в процессе завершения.
д) общение	Жесткое регулирование поведения.	Руководитель действует как связующий элемент в процессе передачи информации.
е) принятие решений	Опровержение права свободы принятия решения подчиненным.	Активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений.
3. Использование власти и влияния	Психологический натиск, угроза наказания, власть, построенная на принуждении.	Убеждение и участие, власть через положительное обоснование.
4. Стиль руководства	Авторитарный	Демократический

Содержательные теории мотивации

К содержательным теориям мотивации относят теории А. Маслоу, К. Альдelfера, Д. Макклелланда и Ф. Герцберга

Теория мотивации А. Маслоу

Иерархической структурой А. Маслоу (рисунок 1.25) показывает, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения, а следовательно, влияют на привычки и поведение человека до того, как на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.



Рисунок 1.25. – Иерархия потребностей по А. Маслоу

Данная теория мотивации имеет право на существование, но применение в реальных условиях вызывает сомнения – у каждого человека свои взгляды на жизнь и ценности, соответственно и потребности:

1) потребности людей разделяются на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую вертикальную иерархичную структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;

2) поведение человека главным образом определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры по вертикали;

3) после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие заканчивается.

Теория мотивации Альдельфера (ERG)

Альдельфер определил три категории потребностей и назвал их ERG – аббревиатура по начальным буквам этих категорий:

1) существование (*Existence*) – потребности, удовлетворяемые физиологически (еда, воздух, вода), а также заработная плата и условия работы;

2) родственность (*Relatedness*) – потребности, удовлетворяемые социальными отношениями;

3) рост (*Growth*) – потребности, удовлетворяемые личным творческим или производственным вкладом личности.

Теория Альдельфера от теории мотивации Маслоу отличается тем, что потребности могут двигаться по вертикали вверх и вниз (от первичных к вторичным, от вторичных к первичным потребностям) в зависимости от успешности индивида. В то время как Маслоу полагал изменение потребностей только вверх по вертикали (от первичных к вторичным потребностям).

Теория Д. Макклелланда

Теоретик Дэвид Макклелланд считал, что людям характерны три потребности: успеха, власти и причастности. По-

требность в успехе удовлетворяется с помощью процесса доведения работы до успешного завершения. Потребность власти можно объяснить, как желание влиять на других людей. Люди с развитой потребностью причастности будут заинтересованы такой работой, которая будет давать им огромные возможности социального общения. На сегодняшний день особенно важны эти потребности высшего порядка ввиду того, что потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

Двухфакторная теория Герцберга

Принципы двухфакторной теории мотивации Герцберга (таблица 1.6):

Таблица 1.6. – Двухфакторная теория Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика фирмы и администрации. Условия работы. Зарплата. Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными. Степень непосредственного контроля над сотрудниками	Успех. Продвижение по службе. Признание и одобрение результатов работы. Высокая степень ответственности. Возможности творческого и делового роста

Факторы, связанные с окружающей средой, в которой происходит работа, называются гигиеническими, а мотивирующие факторы связаны с самой сущностью работы и ее характером.

Для достижения мотивации важно обеспечить реакцию мотивирующих факторов – например, продвижение по службе, ощущение успеха, ответственность, признание со стороны окружающих, рост возможностей.

Потребности разделяются на гигиенические факторы и мотивирующие факторы.

Существование гигиенических факторов не дает развиваться неудовлетворению работой.

Мотивирующие факторы соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и Герцберга, активно влияют на поведение человека (таблица 1.7).

Чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникать в сущность работы.

Таблица 1.7. – Соотношение теорий потребностей А. Маслоу и Ф. Герцберга

Теория потребностей по Герцбергу	Теория потребностей по Маслоу
Мотивирующие факторы	Самовыражение. Уважение
Гигиенические факторы	Социальные потребности. Потребности в безопасности и уверенности в будущем физиологические

Процессуальные теории мотивации

К процессуальным теориям относят: теорию ожидания, теорию справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания по Вруму

Опирается на положение о том, что наличие активной потребности еще не является необходимым единственным условием мотивации человека для достижения поставленной цели.

Ожидания в отношении затрат труда – это соответствие между затраченными усилиями и достигнутыми результатами.

Ожидания в отношении результатов – есть ожидания установленного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Валентность – это ценность поощрения или предполагаемая степень сравнительного удовлетворения / неудовлетворения, возникающая впоследствии получения определенного вознаграждения.

Если ценность любого из этих трех критически важных для мотивации факторов будет мала, то станет слабой и мотивация, а результаты труда низкими.

Теория справедливости С. Адамса

Утверждает, что люди индивидуально определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, делающих аналогичную работу.

Модель Портера-Лоулера

Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенного сотрудником труда, его умений, способностей и характерных особенностей, а также понимание им своей роли. Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью убежденности в том, что данный уровень усилий повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Один из важнейших выводов Портера и Лоулера состоит в том, что к удовлетворению ведет эффективный и результативный труд.

Так, в теории Портера-Лоулера устанавливается связь между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности с помощью вознаграждений за достигнутые результаты.

Вопросы и для самоконтроля

1. Какие должности в компании могут быть одновременно как субъектом управления, так и объектом управления?
2. Назовите несколько примеров миссии организаций.
3. Какие бывают внутриорганизационные цели?
4. Чем цель отличается от миссии?
5. Чем менеджмент отличается от управления?
6. Что такое менеджмент?
7. Назовите уровни управления?
8. Что является предметом труда менеджера?
9. Чем отличается системный подход от ситуационного подхода?

10. Изучите закономерности в менеджменте и попытайтесь описать свой подход к управлению.
11. Чем отличается школа социальных систем от количественной школы управления?
12. Чем отличается школа научного управления от классической школы?
13. Чем отличается школа человеческих отношений и школа науки о поведении?
14. Назовите основных представителей административной школы.
15. Перечислите принципы Файоля и определите, какую роль играют в современное время в российских компаниях.
16. Назовите представителей ситуационного подхода.
17. Опишите основные отличия японской модели и американской модели менеджмента.
18. Определите наиболее близкую модель менеджмента российской модели менеджмента. Ответ обоснуйте.
19. В каких странах распространена американская модель менеджмента? В связи, с чем это связано?
20. В какой модели менеджмента легче всего приспособиться ленивому работнику? Ответ аргументируйте.
21. Прочитав дополнительную литературу, назовите другие (выше неотмеченные модели менеджмента).
22. Какие факторы оказали влияние на становление японской модели менеджмента?
23. Какие факторы оказали влияние на становление американской модели менеджмента?
24. Какие факторы оказали влияние на становление российской модели менеджмента?
25. Какие факторы оказали влияние на становление западноевропейской модели менеджмента?

Задания для самоконтроля

1. Торговая площадь

Крупнейшая американская фирма столкнулась с проблемой оптимального использования принадлежащих ей торговых площадей. В аренде у фирмы находятся 10 000 метров торговых площадей в Бостоне. Площади занимают большие магазины. Проходимость у торгового комплекса небольшая, несмотря на то, что магазины находятся вблизи от метро, на пересечении крупных автомагистралей, недалеко от центра города. Директор фирмы отмечает, что дела у конкурентов обстоят намного лучше.

Руководство пыталось решить проблему, используя различные стратегии, но они не были эффективными и не смогли увеличить прибыльность фирмы. Компания пыталась реализовывать следующие стратегии.

Стратегия 1. Руководство компании пробовало уменьшить плату за арендованные метры торговой площади. Стоимость одного квад-

ратного метра торговых площадей, которые предлагает компания, составляет 340 долл, а, стоимость одного квадратного метра в «бойких» торговых комплексах составляет от 1000 до 1500 долл. за квадратный метр.

Стратегия 2. Фирма пыталась привлечь на свои торговые площади бутики с известными брендами. Фирме не удалось сформировать представительный состав известных брендов. Известные бутики не давали окончательного согласия компании, мотивируя это отсутствием статусных соседей. Потенциальные партнеры требовали обеспечить соседство с названными ими брендами.

Об активном проведении переговоров на данном этапе говорить сложно.

В итоге руководители фирмы приняли решение взять на работу менеджера по развитию торгового бизнеса, который помог бы осуществить развитие данного направления бизнеса фирмы. Менеджеру было необходимо выбрать наиболее эффективную стратегию продвижения.

Ваша задача: предложить разнообразные стратегии эффективного использования торговых площадей для максимального увеличения прибыльности фирмы.

2. Заимствованная идея

Лаборант Иванов по-соседски поделился «интересной идеей» с научным работником, который быстро ее оценил. Научный работник подал ее дирекции для включения в план работ, после того как сформулировал заявку на новое исследование. Однако, тема не была утверждена, так как не было финансирования. Какие дальнейшие действия научного сотрудника Вы считаете целесообразными?

- обратиться за финансированием к инвесторам;
- начать исследования, не дожидаясь специального финансирования;
- обратиться за финансированием к заинтересованным лицам и организациям;
- подать заявку на изобретение (включили бы Вы лаборанта Иванова в состав авторов или нет?).

3. Кейс: «Формирование коллектива»

Описание проблемной ситуации.

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Калинин А.В. уходит на пенсию. Руководитель предпри-

ятия Петров М.М. и его заместитель Гришин С.Г., который выступает куратором этого отдела, были не совсем удовлетворены работой Калинина А.В., так как, с их точки зрения, последний придерживался поддерживающего стиля руководства, ввиду чего проявлял чрезмерную мягкость и местами неконкретность.

После акционирования предприятия роль рассматриваемого отдела существенно возросла. В связи с этим, возникла необходимость разработки программы дальнейшего развития отдела с целью придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел располагается в комнате площадью 120 м², имеет четыре телефонных аппарата, из которых два подключены к городской сети, а два – к внутренней. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, поэтому его рабочее место находилось рядом с подчиненными.

Численно-квалификационный состав отдела:

- в подавляющем большинстве коллектив является женским: 23 из 25 человек;

- 10 человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее и среднее специальное образование;

- 5 человек, имеющих СПО, – пенсионного и предпенсионного возраста;

- 5 молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, в том числе один мужчина;

- 4 технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет, двое из которых учатся на первом курсе института;

- последним является полковник запаса, трудоустроившийся в отдел недавно и не имеющий образования по профилю работы отдела;

- заместителем начальника отдела является опытный сотрудник Ратушина В.И., имеющая высшее образование и авторитет в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высоким уровнем трудовой дисциплины: много разговаривают не на служебные темы, а также перемещаются по территории организации без производственной необходимости. Довольно часто с отделом трудно связаться, так как телефонные аппараты, подключенные в городской сети, занимают работники для личных разговоров.

После выхода на пенсию Калинина А.В., в течение двух месяцев (пока решался вопрос о назначении нового человека на должность) отделом руководила Ратушина В.И.

Незадолго до описываемых событий в отдел пришёл молодой специалист Кузнецов Д.В., который с самого начала пытался прояснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями, однако в отделе они были составлены давно и их конкретного содержания и месторасположения никто не знал. В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, исходя из субъективного понимания.

В целом отдел функционировал без каких-либо серьезных нарушений или успехов.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе кейса, необходимо выполнить три задания:

1. Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

- что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

- мотивы, побудившие вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника;

- как вы относитесь к своим обязанностям, правам и полномочиям, а также какие производственные задачи планируете решить?

- что вы ожидаете от коллектива?

- ваше представление о будущем отдела: трудовом коллективе, его деятельности, общественной жизни и перспективах роста.

Учитывая, что члены коллектива будут по-разному видеть вашу деятельность, ожидая увидеть в ней отражение своих предложений, ваше выступление должно соответствовать следующим требованиям: краткость, четкость, аргументированность, убедительность, эмоциональность.

Время на подготовку: не более 30 мин., на выступление перед коллективом – 10 мин.

2. На должность вы были утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, однако предварительно были проинформированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы приступаете к непосредственному выполнению своих служебных обязанностей и должны подготовиться.

Подумайте, какие первостепенные задачи вам необходимо решить, с кем встретиться, какую собрать информацию, с какими предложениями обратиться к коллективу. В случае низкой подготовленности, вы рискуете оказаться в плену у «текучки», в результате чего трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Продумайте свой рабочий распорядок на первый день. Необходимо помнить о том, что каждый подчиненный и коллектив в целом ожидают от вас советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведённых порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Все ваши действия будут оцениваться, в том числе, члены коллектива будут сознательно или бессознательно сравнивать вашу деятельность с прежним начальником и, исходя из этого, прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

3. С завтрашнего дня вы приступаете к исполнению своих служебных обязанностей, однако не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешённых вопросов, оставшихся после предыдущего руководства и непредсказуемым поведением подчиненных, отягчаемых сложным положением дел в отделе. Необходимо помнить, что от произведенного вами впечатления и поведения в первых дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность работы отдела.

На основании имеющейся информации, личного опыта и представлений постарайтесь спрогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

а) один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом;

б) вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела;

в) прозвучит звонок и, не представившись, от вас потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек для дежурства в целях охраны общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия;

г) к вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника;

д) начальник отдела труда и заработной платы начнет высказывать вам претензии по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ;

е) вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе;
ж) после сбора в назначенное время персонала отдела, вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора;

з) поступит предложение собраться вечером после работы в узком кругу у одного из членов коллектива и отметить вступление в должность.

Дайте краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступили в действительности?

4. Задача: Равное общество

Александр Сергеевич не делает много ошибок, но...

«Здравствуй, Анатолий», – приветствует с утра Александр Сергеевич, заглядывая в кабинет Анатолия, – «У тебя есть свободная минутка? Я сменил обстановку своего кабинета. Пошли, покажу. Есть несколько интересных идей!»

Новые идеи Александра Сергеевича всегда интересовали Анатолия. Анатолий считал Александра профессионалом в своем деле. Анатолий последовал за Александром в его кабинет и замер от удивления.

Кабинет было не узнать! Не стало рабочего стола Александра («Кедр», стол марки А, предназначенный для руководителей высшего звена), исчез телефонный столик. Кабинет фактически стал пустой за исключением появления большого круглого белого стола, такие в основном стоят в кафетериях. У стола стояли 6 больших вращающихся стульев.

«Красиво? Не правда ли?! Я являюсь первым директором компании, позволившим себе такое. Главным здесь является форма, все равны. Нет никаких проблем со статусом. Мы сможем здесь эффективно общаться, находить решение насущных проблем». Так прокомментировал изменения в своем кабинете Александр Сергеевич.

Общаться эффективно? Вероятно, Александр недавно посетил семинары, касающиеся вопросов совершенствования методов управления, проводимые одной из ведущих японских тренинговых органи-

заций. Александр считал, что демократический стиль управления способствует эффективной деятельности.

Восхищение своим кабинетом переполняло Александра, он не мог удержать себя от дальнейших комментариев.

«Дело в том, Толя, – проговорил Александр, садясь за большой белый стол, – что основная ошибка в действующем стиле управления – это общение в одном направлении сверху вниз. Мы, руководство, отдаем приказы подчиненным, не задумываясь о возможности обратной связи. Но то, что мы, руководители, наделены властью и у нас более высокий уровень ответственности, не говорит о том, что мы превосходим своих подчиненных. Исходя из этого, я считаю, что существует необходимость в двухсторонней коммуникации. От руководителя к подчиненным и наоборот».

«Поэтому вы установили стол как из кафетерия?» – уточнил Анатолий, который был озадачен увиденным.

«Конечно!», – ответил Сергей. – «Мы, руководство, не можем знать ответов на все вопросы, и я не понимаю, как я не осознавал таких простых вещей до этого семинара. Возьмем, к примеру, людей, работающих с производственным оборудованием. Уверен, они могли бы рассказать мне то, чего я не знаю. Я решил сделать из своего кабинета место, которое сможет обеспечить связь не только от руководителя к подчиненному, но и наоборот».

«Интересная идея» – это все, что мог произнести Анатолий.

Спустя несколько дней, Анатолий еще больше удивился, не увидев в кабинете Александра ни большого стола, ни удобных стульев. Кабинет принял свой обычный вид, вся прежняя мебель вернулась. Занял свое место стол «Кедр», вернулись и телефонный столик, стулья. Все вернулось на круги своя. Анатолий был очень удивлен увиденным.

Находясь в удивлении и не застав начальника в кабинете, Толя пошел к секретарю Александра Сергеевича. Ему не терпелось узнать о произошедших изменениях. «Почему в кабинете Александра Сергеевича все изменилось, вернулась старая мебель?», – задал вопрос Анатолий секретарю.

«Ты говоришь о месте, где мы должны были эффективно общаться?» – спросил секретарь. «Все, что мне известно, – продолжил секретарь, – это то, что через три дня после изменений в кабинете Александра Сергеевича, приезжал генеральный директор и заглянул в его кабинет. Генеральный директор долго простоял в кабинете. После

он подошел ко мне. Тебе известно что, когда он сильно сердится – он краснеет. На этот раз он побледнел от гнева. Я едва мог его расслышать, он почти не открывал рта, говорил очень тихо. Он говорил: «Немедленно. Все убрать. Вернуть старую мебель. Александра пришлите ко мне».

Вопросы:

1. Как вы охарактеризуете культуру в этой компании? Какие ценности являются преобладающими?

2. Почему не удался эксперимент Александра Сергеевича с новой мебелью? В какой степени Александр Сергеевич использовал нужные инструменты для того, чтобы улучшить коммуникации сотрудников компании в решении производственных проблем?

3. Что бы вы порекомендовали сделать Александру Сергеевичу, чтобы изменить его отношения с подчиненными? Возможна ли такая ситуация, что менеджер может изменить культурные ценности, если остальные работники организации, и особенно высшее руководство, не соглашаются на это?

7. Задача: Что делать, если ваш руководитель бездельничает?

Сейчас много говорится о лояльности, но простые деловые ценности не сформированы ни в сознании молодых специалистов (их учат теории, а простые проблемы на работе обходят стороной), ни в сознании тех, кто должен нести эти ценности в массы – HR-специалистов.

Молодой специалист Андрей Денисов имеет стаж работы один год. В компании, которая стала его первым работодателем, было принято много работать. Два месяца назад он перешел на новое место работы. Там он стал замечать, что его руководитель много курит и устанавливает личные отношения с сотрудниками своего и других отделов. Исполнению своих непосредственных обязанностей он уделяет 20-30% рабочего времени, а остальное время бездельничает.

Вопросы:

1. Лоялен ли такой руководитель отдела к компании?

2. Что предпринять в этой ситуации?

3. Поставить об этом в известность вышестоящее начальство, собственников компании?

4. Что вы думаете об этой ситуации?

8. *Задача: Как помочь предприятию вернуть утраченные позиции?*

Компания «Аккорд» в течение многих лет стабильно и весьма прибыльно функционировала. «Аккорд» всегда числилась одним из лидеров в своей отрасли. Руководство компании всегда было готово шагать в ногу со временем и понимало, что без изменений не выжить, поэтому в компании появилось новое оборудование и производственные линии, а ассортимент выпускаемой продукции, в зависимости от требований рынка, постоянно обновлялся. Производимое оборудование хоть и не дотягивало до западных аналогов, но и не уступало им, также оно было значительно дешевле и вполне надежно, а значит – конкурентоспособно. Компания создала себе репутацию хорошего производителя, и не имела проблем со сбытом.

Однако, в последнее время у «Аккорд» начались серьезные неприятности: резко вырос процент бракованной продукции, и, как следствие, увеличился поток рекламаций со стороны клиентов, участились случаи возврата. Некоторые постоянные клиенты уже заявили о том, что не собираются продолжать сотрудничество, так как «лучше приобрести оборудование дороже, но надежнее». «Аккорд» несет огромные убытки и его репутация «трещит по швам».

Генеральный директор решил обратиться за помощью к руководителю отдела по персоналу, хотя его смущало, что данный сотрудник недавно была принята в компанию вместо ушедшего на пенсию предшественника, да еще всего лишь год назад окончила педагогическое училище. Но другого выхода в данной ситуации не было, и директор подумал: «А вдруг руководитель отдела по персоналу сможет помочь?» и попросил ее о помощи в исправлении такой ситуации.

Вопросы:

1. Как HR в данном случае может помочь своему предприятию вернуть утраченные позиции?
2. Что ему необходимо предпринять в первую очередь?

2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЕМ

2.1. Управление карьерой

Продвижение сотрудников на более высокую должность – это способ использования способностей сотрудников. В основном людей привлекает идея развития карьеры. Служащие проходят ряд все более ответственных постов, которые помогают развить определенные способности. И, в конечном итоге, оказываются на самом вершине карьерной лестницы, где удовлетворяются потребности человека в стремлении к положению, деньгам и власти и в то же время, потребности организации в компетентных, способных людях в высших эшелонах руководства.

Совершенно очевидны препятствия для осуществления этого процесса. Организации необходимо предоставить сотруднику соответствующую последовательность должностей, а именно, сроки перехода от одной должности к другой, и обладать средствами оценки готовности сотрудника к продвижению по карьерной лестнице и системой принятия решения, т.е. определить ту должность, которая подойдет сотруднику исходя из навыков. Большинство организаций не обладает такой способностью. Обычно интересы развития карьеры сотрудника относят на второй план, а на первый ставят то, что на должность назначается кто-то только потому, что штатная единица должна быть заполнена. На самом деле, определение карьеры звучит следующим образом:

«Карьера – это последовательность должностей, которую видишь в ретроспективе». Если планирование развития карьеры нереалистично, вакансий мало, и необходимо сохранить своих лучших работников, тогда придется сделать основной акцент в рамках данной должности или на развитие карьеры в рамках данного уровня иерархии организации. Ес-

ли – нет, то лучшие работники будут стремиться сделать карьеру в другой организации.

Подобный вариант может быть не таким плохим для организации. Многие некрупные организации не могут создавать условий для пожизненной карьеры своих молодых сотрудников, поэтому, найдя более подходящее применение своим способностям, сотрудники увольняются.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Профессиональная карьера выполняет следующие функции:

- структурирует трудовой и жизненный опыт работника, благодаря чему трудовая биография приобретает вид развития, упорядоченного ступенями карьеры;
- обеспечивает человеку материальное благополучие;
- удовлетворяет потребности в самореализации, уважении, самоуважении, в успехе и власти;
- показывает конкурентоспособность человека на рынке труда.

Цель карьеры состоит в следующем:

- получить работу или должность, которые соответствуют самооценке и доставляют моральное удовлетворение;
- получить работу или должность, в определенной мере соответствующие самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать активный отдых;

- получить работу или должность, которые активизируют потенциал работника и развивают его;
- получить работу или должность, которые носят творческий характер;
- получить работу или должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости;
- получить работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие побочные доходы;
- получить работу или должность, которые позволяют продолжать активное обучение;
- получить работу или должность, позволяющие заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняется сам человек, растет его квалификация и т.д., поэтому формирование целей карьеры – это процесс постоянный.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Она может быть реализована в трех основных направлениях:

- 1) вертикальное – подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- 2) горизонтальное – перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени. Горизонтальная карьера обеспечивается прежде всего наличием на каждом профессиональном уровне градаций заработной платы;

3) центростремительное – движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение работником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Иной подход к карьере персонала был разработан Эдгаром Шейном, предложившим рассматривать организацию в виде трехмерного конуса. Движение внутри организации может осуществляться в трех направлениях:

1) вертикальное направление – ранговое или иерархическое повышение или понижение в должности;

2) круговое движение соответствует смене функций в организации (финансы, производство, маркетинг, сбыт и др.). Круговое движение (ротация) позволяет поддерживать интерес к работе, способствует развитию профессионализма;

3) движение внутрь конуса означает приобретение авторитета и уважения среди коллег и характеризуется корпоративной принадлежностью, привилегиями, производственной осведомленностью.

Игнорирование продвижения работника внутрь конуса при движении его наверх часто приводит к тому, что его реальный статус и авторитет не соответствуют его официальному статусу, что отрицательно влияет на эффективность работы.

Круговое движение и движение внутрь конуса рассматривается как горизонтальная карьера или карьера специалиста.

Движение к вершине конуса (вертикальная карьера) формирует управленческую карьеру.

Классификацию управленческой карьеры обычно проводят, используя четыре показателя:

1. Скорость продвижения по уровням иерархии управления. При рассмотрении этого показателя проблемой явля-

ется определение оптимальной скорости продвижения по должностной лестнице и временного предела полной реализации управленческого потенциала работника в занимаемой должности.

Исследованиями было установлено, что работник, длительное время занимающий одну и ту же должность, нередко перестает видеть новое, свыкается с недостатками. Считается, что если работник не видит перспективы роста, то после пяти-семи лет работы у него начинается спад трудовой активности, снижение трудового потенциала, потеря чувства здорового карьеризма. Это является одной из причин, снижающих эффективность работы персонала, долго занимающего одну должность. Именно период пяти-семи лет может служить основой планирования должностного продвижения.

Знание временной периодизации карьеры позволяет рационально использовать периоды подъема человеческой активности, прогнозировать точки и периоды ее кризисов;

2. Перспективная ориентация. Работник может выбрать различные варианты должностного продвижения:

- поступательное движение по иерархической лестнице в широком диапазоне должностей;
- занятие определенной должности;
- сохранение занимаемой должности.

Два последних варианта являются взаимозависимыми;

3. Личностные цели должностного продвижения. Целями должностного продвижения могут быть:

- моральное удовлетворение;
- независимость в принятии решений;
- высокая оплата;
- развитие потенциала;
- возможность самостоятельно планировать рабочее время и др.;

4. Последовательность занимаемых должностей. Данный показатель характеризует возможность пропуска нескольких ступеней в должностной иерархии.

Зарубежные исследования свидетельствуют, что классификации, построенные на основе перечисленных показателей, ограничены несколькими типами карьеры.

Авантюрная карьера предполагает очень высокую скорость должностного продвижения с пропуском значительного числа промежуточных ступеней, при этом возможно резкое изменение сферы деятельности.

Выделяются два типа авантюрных карьер – случайные и совместные. Случайная карьера базируется на удачном стечении обстоятельств (человек оказался в нужном месте в нужное время).

Совместная карьера базируется на продвижении с более сильным лидером или обеспечении быстрого продвижения за счет протекционизма.

Представители авантюрного типа ориентированы на быстрое продвижение по иерархической лестнице не только в широком диапазоне должностей, но и в широком диапазоне организаций, их поведение напрямую зависит от ситуации.

В настоящее время рост авантюрных карьер чаще всего обусловлен потребностью части руководителей в подборе персонала по принципу личной преданности. Наличие в организации более 30% руководителей с авантюрным типом карьеры говорит о ее потенциальной нестабильности.

Традиционная (линейная) карьера – это постепенное продвижение вверх, иногда с пропуском одной ступени, иногда с непродолжительным понижением в должности. Скорость продвижения определяется управленческими способностями конкретного работника, особенностями карьеры в отдельных отраслях производства, отчасти протекцией и связями.

Традиционная карьера позволяет руководителю овладеть необходимыми знаниями, умениями и навыками, накопить достаточный опыт взаимодействия с персоналом и воздействия на него. Успешность карьеры во многом определяется особенностями планирования управленческого развития внутри организации.

Последовательно-кризисный тип карьеры характерен для периодов с нестабильной, кризисной экономикой. Невозможность адаптации к негативным переменам снижает должностной уровень («по ступенькам вниз»), ориентирует на борьбу за сохранение занимаемой позиции.

Прагматичный (структурный) тип карьеры характерен для руководителей, предпочитающих изменение сферы деятельности в организации в зависимости от социально-экономических, технологических, технических и маркетинговых изменений. Перемещения осуществляются в рамках одного иерархического уровня, при этом преимущество отдается личным интересам.

Сохраняющий тип карьеры характерен для руководителей, чья карьера завершена. Перемещение вниз – маловероятно, а движение вверх – невозможно. Основная задача руководителя – удержать занимаемую позицию, возможно, даже вопреки интересам организации.

Преобразующий тип карьеры связывают с «завоеванием мира». Для этого типа карьеры, сходного с авантюрным, характерна высокая скорость должностного продвижения, которая может быть как постепенной, так и скачкообразной, но в ее основе лежит выдающаяся идея.

Эволюционный тип карьеры. Должностное продвижение осуществляется вместе с ростом организации. Руководители ориентированы на дальнейшее продвижение, совмещение общественных и личных интересов.

Преобладание того или иного типа карьеры зависит от социально-экономической ситуации, формы собственности, особенностей производства, особенностей конкретной организации, направленности человека, его представлений о своей карьере.

2.2. Развитие и обучение персонала

При помощи обучения сотрудники получают новые навыки, которыми они воспользуются для успешного выполнения работы. На сегодняшний день организации предоставляют обучение для своих сотрудников для достижения двух целей.

Во-первых, дать возможность сотрудникам получить широкий спектр навыков, которые в дальнейшем помогут в решении проблем, в общении, во взаимодействии в коллективе.

Во-вторых, обучение способствует формированию чувства ответственности у сотрудника.

Изменения могут быть вызваны внедрением новых систем или процессов, например, брифинговых групп, или новой системы оценки деятельности.

В любую программу обучения включаются следующие четыре этапа (таблица 2.1).

Таблица 2.1. – Этапы обучения программы

Этап	Цель
Предварительная оценка	Определение потребностей обучения
Постановка целей обучения	Уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения
Обучение	Выбор методов и проведение собственно обучения
Оценка	Сравнение результатов до и после обучения, и оценка эффективности программы

Главным здесь будет являться выяснение процессов, которые включает данная работа, разбить ее на подзадачи для каждого нового сотрудника. Потребности в обучении определяются двумя основными методами:

Анализ задач – это оценивание потребностей в обучении новых сотрудников.

Описание работы и ее специфики в этом случае особенно полезны. Некоторые работодатели используют метод анализа задач, который состоит из шести типов информации:

- 1) описываются приемы выполнения работы и ее основные операции;
- 2) указывается частота, с помощью которой совершаются приемы и операции выполняемой работы;
- 3) фиксируются положения использования приемов и выполнения операций;
- 4) указываются условия, приемы и операции;
- 5) описываются навыки и знания, которые нужны для выполнения каждой операции;
- 6) описывается место выполнения работы – это может быть как рабочее место, так и любое другое;

Анализ деятельности – этот метод определяет потребность в обучении сотрудников, которые уже давно работают в организации. Анализ деятельности заключается в том, что определяется разница между «не хочу» и «не могу» при решении проблемы. Для начала, нужно выяснить, есть ли вообще проблема. Если она есть, то выяснить точные причины возникновения проблемы: сотрудники, которые не знают, что делать; принятые нормы и положения; какие-либо ограничения самой системы; недостаточность чего-либо в обучении. Одним словом, эта проблема нежелание самого сотрудника. Тогда необходимо попытаться изменить порядок вознаграждений, установить систему мотивации и стимулирования.

Труднее всего обозначить проблему, чем определить возможности обучения. Легче всего смириться с нынешним положением, при этом ограничиться лишь только слабым ворчанием, но, если вы еще и не уделяли в прошлом должного внимания обучению, то вряд ли вам на ум придет такой метод улучшения ситуации.

Постановка целей обучения – это основной момент, определяющий потребности обучения. Цели помогают определять функции, которые сможет выполнять стажер, успешно закончивший программу обучения. Таким образом, они призваны обеспечить концентрацию усилий как преподавателя, так и стажера, а также они являются исходной точкой для оценки успешности программы обучения.

Основные методы обучения

Обучение на рабочем месте, то есть, где фактически нужно выполнять определенную работу. В основном, каждый сотрудник проходит обучение на рабочем месте.

Существует несколько видов обучения на рабочем месте, но наиболее распространенным является метод инструктажа или дублирования, когда работника обучает сам руководитель или опытный сотрудник. Инструктаж – это приобретение работником навыков, которые необходимы, например, при использовании оборудования под контролем начальника или при выполнении других работ, связанных с определенной специальностью.

Производственный инструктаж состоит из определения последовательности операций, из которых состоит производственный цикл. При прохождении каждого этапа этого цикла отмечаются ключевые моменты, при их наличии. Поэтапность означает, что необходимо сделать, тогда как ключевые моменты свидетельствуют о том, с каким качеством должна быть выполнена работа и объяснить причины.

Лекция. Аудиовизуальные средства

Моделируемое обучение или тренажеры – это метод, при помощи которого ученики осваивают смоделированное или действующее оборудование. Данное оборудование используется в их работе, но фактически за пределами рабочего места.

Эффективность обучения

Существует четыре основные категории эффективности обучения (таблица 2.2).

Таблица 2.2. – Измерители категорий эффектов обучения

Измерители	Пояснения
Реакция	Оцените реакцию учеников на программу. Считают ли они ее полезной? Нравится ли им эта программа?
Степень усвоения	Протестируйте обучающихся работников для определения приобретения необходимых навыков, а также изучения в полной мере основных принципов
Поведение	Выясните, изменилось ли поведение обученных сотрудников на рабочем месте благодаря обучению
Результаты	Определите, какие окончательные результаты были достигнуты, исходя из поставленных целей: уменьшились отходы производства; снизилось число жалоб со стороны клиентов; выполняются теперь производственные нормативы и т.д. Программа обучения может повлиять на реакции стажеров, повышение образовательного уровня и даже на поведение, но если никаких изменений не произошло, то, следовательно, обучение не решило своих задач. В таком случае, проблема может скрываться в самой программе обучения.

Управление развитием персонала

Если первоначальное обучение достаточно хорошее, то оно поможет организации достичь приемлемого уровня выполнения работы. Но после завершения первоначального обучения производственные показатели довольно скоро начнут ухудшаться. Менеджер играет определенную роль в обеспечении подчиненных ресурсами, которые необходимы

для выполнения работы. Осуществляя обратную связь по результатам выполнения работы, Вы сами ощущаете воздействие обратной связи на эффективность Вашей собственной деятельности в обеспечении своих подчиненных всем необходимым для хорошего выполнения задания. Можно суммировать все эти факторы и посмотреть результаты выполнения работы.

В данном разделе еще рассмотрены два других условия, которые необходимы для эффективного развития человеческих ресурсов. Эти условия достаточно простые, и включают в себя мотивацию и поручение сотрудникам заданий, позволяющих использовать их способности. Однако, если сотрудники не могут или не имеют возможности реализовать свои возросшие способности, которые, в действительности, будут применяться на практике, то нет смысла постоянно развивать своих сотрудников.

Практика доказывает, что перспектива повышения по службе сама по себе является достаточным стимулом для хорошей работы в данное время.

Многие сотрудники будут иметь возможность повышения по службе. Возможные изменения выполняемой работы параллельно с изменением занятых на ней сотрудников, также будут рассматриваться в вопросе роста карьеры. Использовать деньги как стимул, будет зависеть от возможностей вашей организации. Деньги – мощный стимул, но не единственный. Следует всегда помнить о значении финансового стимула. Реорганизацию в работе всегда нужно рассматривать совместно с изменением оплаты труда сотрудников, а не как ее замену.

Методы оценки персонала

Качественные методы – методы, имеющие описательный характер, которые определяют качества работников без их количественного выражения.

Матричный метод – один из самых распространенных и простых описанных методов. Суть метода – сравнить фактические качества работников с набором качеств, требуемых в связи с занимаемой должностью.

Метод эталона напоминает предыдущий, но сравнивает фактические качества с характеристиками наиболее успешных работников данного направления, а не с набором качеств, требуемых в связи с занимаемой должностью.

Система произвольных характеристик является тоже распространенным методом. Он предусматривает достаточно свободную форму оценки сотрудников, которая может быть устной или письменной. Группа экспертов (руководителей) или руководитель описывает выдающиеся успехи и упущения подчиненных за определенный период их деятельности.

Метод оценки выполнения заключается в том, что экспертами могут быть также руководители, но оценивать они будут всю его работу за определенный период времени, а не яркие моменты деятельности сотрудника.

Метод групповой дискуссии тоже является описательным. Чаще всего он, наверное, используется отечественной практикой. Это беседа группы руководителей или экспертов с работниками относительно их деятельности. Метод групповой дискуссии позволяет по определенным критериям выбрать наиболее самостоятельных, активных, логично рассуждающих людей.

Комбинированные методы

Комбинированные методы включают в себя и описательные, и качественные характеристики.

К ним можно отнести:

– тестирование, т. е. оценивание работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов);

– определение коэффициента интеллектуальности сотрудника (количественных показателей качественного уровня решения заранее подготовленных производственных задач).

Метод суммируемых оценок – это определение экспертами частоты проявления («постоянно», «часто», «иногда», «редко», «никогда») у работников тех или иных качеств и присвоение определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты.

Система заданной группировки работников, которая предусматривает распределение работников по факторам оценки на четыре группы («плохой работник», «удовлетворительный работник», «хороший работник», «отличный работник»), выбор ограниченного числа распределенных факторов оценки и последующую замену плохих работников на отличных.

Количественные методы – оценки, результатом которых является возможность определения уровня деловых качеств работников с достаточной степенью объективности.

Метод рангового порядка или система квалификации по порядку: группа руководителей после определения критериев оценки располагает оцениваемых сотрудников по порядку – от самого лучшего до самого худшего. Сумма порядковых номеров, полученных работником за выполнение поставленных задач, и будет итоговой оценкой.

Метод заданной балльной оценки – присваиваются заранее установленные баллы за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде набранных очков.

Метод свободной балльной оценки заключается в том, что эксперт или руководитель сам присваивает определенное количество баллов за производственные показатели работника. Из суммы баллов или из среднего балла будет складываться общая оценка.

Система графического профиля подразумевает изображение каждого из деловых качеств сотрудника (в баллах) в виде точек на графике.

Перечисленные методы позволяют только решить отдельные конкретные вопросы для оценки потенциальных

способностей работников и не дают оценить личность во всех ее проявлениях. В связи с таким расхождением в последние годы появился новый метод оценки личности, который называется методом оценочных центров, состоящий из отдельных элементов перечисленных методов.

2.3. Конфликты в системе управления

Под конфликтом понимается отсутствие единого мнения между двумя или более конкретными лицами или группами. Конкретное лицо или группа поступает таким образом, чтобы все решения были приняты с целью приносить неудобства другому конкретному лицу или другой группе. Поэтому, с другой стороны, конфликтом является сближение нескольких противоположных интересов на почве противоборства, соперничества и соперничества. Но при анализе разнообразных версий (точек зрения) и получения дополнительной информации конфликтные ситуации помогают выявить дополнительное число проблем или альтернатив и т.д. Существует несколько типов конфликтов (таблица 2.3).

Таблица 2.3. – Основные типы конфликтов

Тип конфликта	Описание
Внутриличностный	Возникает в результате того, что личные потребности или ценности не согласуются с производственными требованиями
Межличностный в руководстве компании	Борьба руководителей за ограниченные ресурсы, рабочую силу или капитал. Борьба за должность
Конфликт между личностью руководителя и группой	Группа может изменить отношение к руководителю, а также снизить производительность труда из-за того, что руководитель может предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных
Межгрупповой	Разногласия между линейным и штабным персоналом

К повышению эффективности организации ведет функциональный конфликт. К снижению эффективности организации, личной удовлетворенности от группового сотрудничества приводит дисфункциональный конфликт.

Для того, чтобы управлять конфликтом, нужно выяснить и понимать причины, которые возникли в конфликтной ситуации (таблица 2.4).

Таблица 2.4. – Основные причины конфликта в организации

№	Причины	Описание причины
1	2	3
1	Распределение ресурсов	Руководство обязано решить, как распределить материальные, трудовые и финансовые ресурсы между различными группами внутри организации для того, чтобы эффективно достигнуть целей организации. Люди всегда хотят получать больше, поэтому ресурсы необходимо делить так, чтобы в организации не возникали различные виды конфликтов
2	Взаимозависимость задач	Конфликт может возникнуть везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы
3	Различия в целях	Конфликт возникает, когда организация становится более специализированной и разбивается на подразделения. В этом случае возникновение конфликта увеличивается, так как сами специализированные подразделения формулируют свои определенные цели и могут уделять большее внимание только для их достижения, пренебрегая целями всей организации
4	Различия в представлениях и ценностях	Возникшие представления какой-то ситуации зависят от желания достигнуть конкретной цели. Вместо того, чтобы ситуацию оценить объективно, люди рассматривают только те аспекты и альтернативные ситуации, которые, по их мнению, более выгодны лично для них и их группы. Различия в ценностях являются весьма распространенной причиной конфликта

1	2	3
5	Различия в манере поведения и жизненном опыте	С одной стороны, скорее всего, вступают в конфликт люди безразличные к такому понятию, как самоуважение и действующие авторитарными методами. С другой стороны, к уменьшению степени сотрудничества и взаимопонимания между представителями различных подразделений ведут различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и т.д.
6	Неудовлетворительные коммуникации	Если плохая передача информации является причиной или следствием конфликта, она может стать как будто катализатором конфликта, вследствие этого мешает группе или отдельным работникам понять точки зрения других и саму ситуацию. Неточность в определении должностных обязанностей и функций всех сотрудников и подразделений, а также неоднозначные критерии качества вызывают конфликт

Структурные методы разрешения конфликтов:

Общеорганизационные комплексные цели – совместные усилия отделов или групп, двух или более сотрудников являются эффективным осуществлением этих целей. Усилия всех участников будут направлены на достижение общей цели.

Разъяснение требований к работе – это разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Подчиненные должны понять, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

Структура системы вознаграждений – метод оказывающий влияние на поведение людей, с помощью вознаграждения. Это объясняется тем, что люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием, повышением по службе и т.д.

Координационные и интеграционные механизмы.

Цепь команд – это один из самых распространенных механизмов, так как можно избежать конфликта. В этом случае будет принимать решение начальник, если к нему обратятся два или более подчиненных, имеющих разногласия по какому-либо вопросу.

Стили разрешения конфликтов

Уклонение: человеку не хочется быть участником конфликта, т. е. он старается уйти от конфликта.

Сглаживание: стиль, характеризующий поведение недопущения ссор, так как «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку».

Принуждение: сделать все возможные попытки для того, чтобы заставить принять свою точку зрения любой ценой. Если руководитель имеет значительную власть над подчиненными, то этот стиль может быть эффективен.

Компромисс – стиль, характеризующий принятие одной стороной точки зрения другой, но лишь в некоторой степени. Этот стиль дает возможность быстро разрешить конфликт с минимумом недоброжелательности и с удовлетворенностью обеих сторон.

Решение проблемы: ознакомившись со всеми точками зрения и признавая различные мнения, можно понять причины конфликта и найти пути решения, удовлетворяющие все стороны.

Последовательность решения проблемы в конфликтных ситуациях:

- определить проблему в категориях не решений, а целей;
- определить решения, приемлемые для обеих сторон, после определения проблемы;
- сосредоточить все внимание не на личных качествах другой стороны, а на проблеме;

- увеличить взаимное влияние и обмен информацией, т.е. создать атмосферу доверия;

- во время общения создать положительное отношение друг к другу с проявлением симпатии и выслушиванием мнения другой стороны, а также сводить к минимуму гнев и угрозы.

К стрессам приводят часто неуправляемые и неразрешенные конфликты.

Под стрессом понимают явление, которое связано с нервным психологическим или физическим напряжением, с психикой человека и которое приводит к потере здоровья и даже смертельному исходу в некоторых случаях.

Причины стрессов

- 1) понижение по службе;
- 2) повышение ответственности;
- 3) комплексы (выключен ли свет, не залили ли вашу квартиру водой);
- 4) негативные события в личной жизни;
- 5) отрицательные факторы:
 - конфликт ролей (нарушение принципа единоначалия);
 - неопределенное представление о работе;
 - неинтересная работа;
 - недостаточная организация рабочего места и времени;
- 6) плохие функциональные условия.

Для того, чтобы избежать стресса, необходимо воспользоваться следующими методами:

- выбрать преимущества вашей работы (выбрать главное);

- научиться говорить «нет», когда вы уже чувствуете предел, т. е. вы не можете уже взять на себя дополнительную работу;

- научить вашего руководителя уважать вас и ваши приоритеты;

- стараться каждый день найти время для отдыха от работы или хотя бы обратиться к приятным мыслям или образам, чтобы освежить мозг;

- вести диалог с начальником таким образом, чтоб его задания были конкретны.

Решение – как метод разрешения конфликта

Виды решений:

1. *Организационные решения* – принимает руководитель в рамках обязанностей, обусловленных занимаемой им должностью. Целью организационного решения является обеспечение достижения поставленных задач организации (таблица 2.5).

Таблица 2.5. – Организационные решения

Организационные решения	
Запрограммированные решения	Незапрограммированные решения
Результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предприняли при решении математических уравнений. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией	Требуются в ситуациях, которые в определенной мере новые, внутренне неструктурированы или сопряжены с неизвестными фактами. Примеры: - как изменить цели организации? - как улучшить продукцию?

2. *Компромиссы* – менеджер осознает, что выбранная им альтернатива может иметь некоторые недостатки.

3. *Интуитивное решение* – это выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правильный.

4. *Решения, основанные на суждении*, – выбор, обусловленный знанием или опытом.

5. *Рациональные решения* – выбор, обусловленный расчетами.

Обычно решения, принимаемые менеджером, могут рассматриваться в чистом виде как запрограммированные

или незапрограммированные. Даже самое структурированное решение подразумевает личную инициативу лица, принимающего решение, а для принятия незапрограммированного решения используют методологию принятия запрограммированных решений.

Одновременно с этим, любое решение не может иметь только положительные стороны, есть и слабые. Следовательно, любое организационное решение – это компромисс.

В различных организациях разные решения могут приниматься как одним лицом, так и коллективно. Это зависит от уровня решения, от организационной структуры управления, стиля управления, уровня делегирования полномочий. В основном сложные управленческие решения стратегического плана принимаются коллективно, что позволяет снизить риск принятия неоптимального решения и снизить моральную нагрузку на людей, принимающих решение.

Последовательность процесса принятия решения:

- подготовка к работе;
- выявление проблемы и формулирование целей;
- поиск информации;
- обработка информации;
- выявление возможностей ресурсного обеспечения;
- ранжирование целей;
- формулирование заданий;
- оформление необходимых документов;
- отправка заданий для реализации.

Применение системного подхода к процессу принятия управленческого решения позволяет определить структуру проблемы, способа ее решения, взаимосвязи компонентов и очередность их оптимизации.

С целью экономии времени и средств на разработку управленческого решения рекомендуется очередность оптимизации (формирования, отработки) компонентов «черного ящика».

1. Формулирование параметров качества управленческого решения.

Параметры качества управленческого решения:

- показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице.

- степень риска вложения инвестиций;

- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;

- степень адекватности (или степень точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

2. Устанавливание предела, минимально допустимой эффективности, ради которой стоит приниматься за решение проблемы. Анализ факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество и эффективность решения. Анализ параметров «входа» системы, принятие мер по их оптимизации и повышению качества входящей информации.

3. Определение требований «выхода», уточнение факторов «внешней среды», влияющих на качество и эффективность решения, отработки «входа» системы; следует смоделировать технологию принятия решения, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество «входа» оценивается на «удовлетворительно», то при любом уровне качества «процесса» в системе качество «выхода», т.е. качество решения будет «удовлетворительным».

Условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры «выхода», «входа», «внешней среды» и «процесса» системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Факторы альтернативных вариантов управленческих решений:

- фактор времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций);
- фактор качества объекта;
- фактор масштаба (объема) производства объекта;
- фактор освоенности объекта в производстве;
- метод получения информации для принятия управленческого решения;
- условия применения (эксплуатации) объекта;
- фактор инфляции;

- фактор риска и неопределенности.

Сопоставимость альтернативных вариантов по факторам обеспечивается при обосновании технических, организационных или экономических мероприятий, направленных на улучшение частных показателей целевой подсистемы системы менеджмента (показателей качества и ресурсоемкости продукции, организационно-технического уровня производства, уровня социального развития коллектива, проблем экологии), а также развитие управляемой или управляющей подсистемы, обеспечивающей улучшение связей с внешней средой системы.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения могут отличаться не по всем факторам. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов. Чем меньше учтенных факторов, тем меньше точность прогноза эффективности инвестиций.

Правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:

- количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;

- в качестве базового должен приниматься последний вариант решения. Остальные альтернативные варианты приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов;

- альтернативные варианты должны быть высокого качества и содержать эффективность управленческого решения;

- для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуется шире применять мето-

ды кодирования и современные технические средства информационного обеспечения процесса принятия решения

Процесс принятия и реализации рациональных управленческих решений (рисунок 2.1):

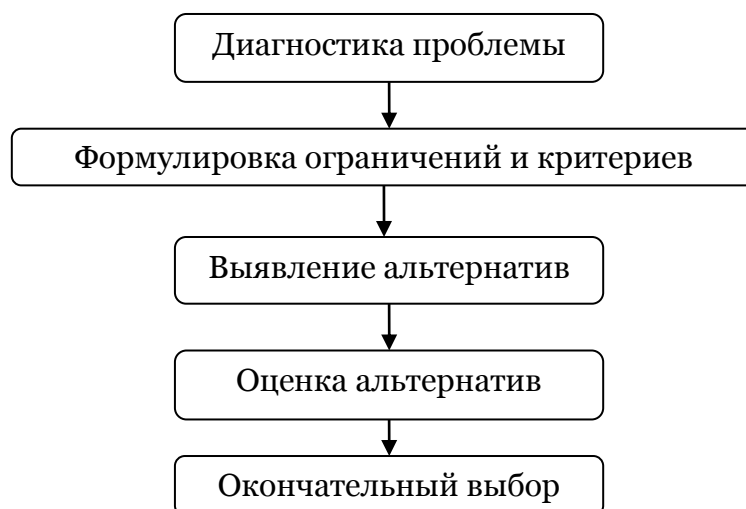


Рисунок 2.1. – Этапы рационального решения

1. Диагностика проблемы. Проблема – это ситуация, в случае которой ожидаемые цели не выполнены. Для выяснения причин возникновения проблемы требуется собрать и проанализировать необходимую внутреннюю и внешнюю информацию. Поскольку все части организации взаимосвязаны между собой, полностью определить проблему бывает затруднительно.

Первый этап в диагностировании сложной проблемы – установить признаки имеющихся затруднений. Таковыми могут быть – низкая прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, к примеру, часто неразлучны.

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений. Руководитель является ограничителем всех управленческих решений. В его обязанности входит определение

стандартов, по которым предстоит оценивать возможные варианты выбора. Эти стандарты называют критериями принятия решений. Также руководитель (высшее руководящее звено) может произвести сужение полномочий всех членов организации. Например: менеджер имеет право принимать или осуществлять решение только в случае разрешения высшего руководства.

Ограничения зависят от ситуации и от стиля управления руководителей. К общим ограничениям можно отнести нехватку средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; потребность в дорогостоящей технологии; слишком высокая конкуренция; законы и этические соображения. Как правило, для хорошо развитой организации существует меньше ограничений, чем для небольшой или имеющейся трудности.

3. Определение альтернатив – важный этап для достижения цели организации. Необходимо добиться того, чтобы было разработано несколько действительно различающихся вариантов, включая возможность бездействия. Руководство должно уметь оценить последствия при решении все оставить как есть, чтобы не было опасности выполнения «действия ради самого действия». Необходимо реагировать на главную причину проблемы, а не на ее симптом

4. Оценка альтернатив. При оценке решений руководитель определяет положительные и отрицательные моменты каждого из них, так как любая альтернатива связана с возможными отрицательными аспектами. Для сравнения решений необходим стандарт, с помощью которого можно измерить возможные результаты осуществления каждой из альтернатив.

5. Выбор альтернативы. Если проблема была определена верно, альтернативное решение внимательно взвешено и оценено, сделать выбор довольно просто. Руководитель вы-

бирает альтернативу с наиболее подходящими общими результатами.

Реализация управленческих решений

Исходные данные необходимо «отсеивать», исключая не относящиеся к делу и оставляя только необходимые сведения, которые и должны быть использованы в процессе принятия решений.

Реализация. Главным условием является вера в свои действия и командная работа.

Обратная связь. Необходимо ответить на вопросы что, когда, где и как происходило. Проводится сопоставление ожидаемых результатов с полученными.

Риск. Решения, результаты которых четко не определены, но известна их вероятность, являются решениями, принимаемыми в условиях риска.

Определенность. Руководитель в деталях знает результат каждого из возможных вариантов решений.

Неопределенность. Оценка вероятности потенциальных результатов невозможна при условии сложных и новых факторов, требующих учета.

Цель управления как науки: в интересах организации обеспечить руководителей научной базой для устранения проблем, связанных с взаимодействием компонентов организации.

В управлении используются:

- научный метод;
- различные модели;
- системная ориентация.

Рассмотрим научный метод, который состоит из трех этапов (рисунок 2.2):

1. *Наблюдение* – проводится сбор и анализ информации по проблеме.

2. *Формулирование гипотезы* – поиск имеющихся альтернатив, их влияние на ситуацию и создание прогноза на основе сделанных наблюдений.

3. *Верификация* – непосредственное подтверждение выдвинутой гипотезы посредством наблюдения результатов принятого решения.

Модели, используемые в управлении:

Аналоговая модель представляет рассматриваемый объект аналогом, который представляет себя как реальный объект, но не выглядит таковым.

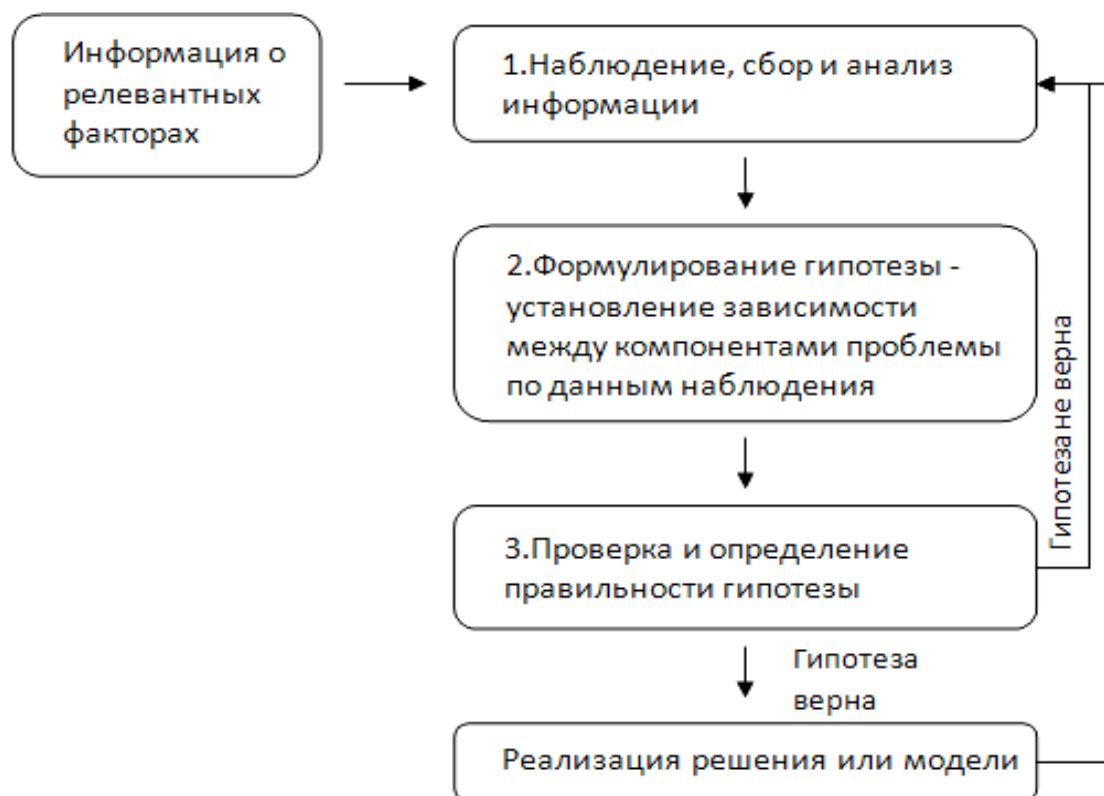


Рисунок 2.2. – Научный метод в управлении

Примером аналоговой модели является организационная схема, при помощи которой руководство сможет без труда представить цепи прохождения команд и формальную зависимость между работниками и деятельностью.

Математическая модель (символическая) – наиболее используемая при принятии организационных решений. Для

описания различных характеристик и свойств объекта используют специальные символы.

Модель линейного программирования применяется для выбора наилучшего распределения недостающих ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Обычно ее используют специалисты штабных подразделений для решения производственных проблем.

Возможные разновидности применения линейного программирования в управлении производством.

Укрупненное планирование производства – разработка графиков производства, сводящих к минимуму общие издержки в связи с изменением ставки процента.

Планирование ассортимента изделий – определение наилучшего ассортимента продукции, в котором каждому ее виду характерны свои издержки и потребности в ресурсах.

Маршрутизация производства изделия – определение приемлемого технологического маршрута изготовления изделия.

Управление технологическим процессом – максимальное уменьшение отходов (ткани, резины, металла и т.д.).

Регулирование запасов – оптимальный баланс продуктов на складе и хранилище.

Календарное планирование производства – составление календарных планов, сводящих к минимуму издержки с учетом таких расходов, как оплата сверхурочной работы и заказов за пределами компании, хранение запасов.

Планирование распределения продукции – при составлении графика отгрузки учитывается распределение продукции между производственными предприятиями и складами, складами и магазинами.

При распределении рабочих по местам должна быть достигнута минимизация издержек.

Разновидности прогнозов:

1. *Экономические прогнозы* – используются для определения состояния экономики в общем и объема сбыта определенной продукции или для конкретной компании.

2. *Прогнозы развития технологии* – дают информацию об ожидаемых новых технологиях, их экономической приемлемости.

3. *Прогнозы развития конкуренции* – позволяют предсказывать стратегию и тактику конкурентов.

4. *Прогнозы с использованием опросов и исследований* – могут быть взяты данные из большого спектра областей знаний для предсказания в сложных ситуациях.

5. *Социальное прогнозирование* – используется для предсказания отклонений в социальных установках людей и состояния общества. Если прогнозирование выполнено верно, то в итоге сложится картина будущего, которую можно будет использовать в качестве основы для планирования.

Общие модели науки управления:

- теория игр;
- модель теории очередей;
- модели управления запасами;
- модель линейного программирования;
- имитационное моделирование.

Теория игр. Изначально была разработана военными для учета возможных действий противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, модификацию и освоение новой продукции, предложения дополнительного обслуживания и т.д. Ситуации в действительности могут быть очень сложны и изменчивы, поэтому на практике теория игр применяется редко. Но все же теория игр полезна для определения наиболее важных факторов при принятии решения в условиях жесткой конкуренции. При помощи данной теории организа-

ция сможет предугадывать действия конкурентов, что, несомненно, будет увеличивать их конкурентоспособность.

Модели теории очередей, или модели оптимального обслуживания используются для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Применяется в случаях, где требуется обслуживание клиентов в специальных для этого пунктах (резервирование билетов по телефону, обслуживание клиентов в банке и т.д.). К примеру, если покупатель слишком долго ждет своей очереди на обслуживание, то он может посетить другой магазин. Чтобы этого избежать, необходимо увеличить численность персонала, обслуживающего клиентов. Модель теории очередей позволяет вычислить, на сколько человек необходимо увеличение численности персонала.

Модели управления запасами используются для оптимизации запасов на предприятии. Например, чрезмерное накопление может привести к дополнительным издержкам на хранение, уменьшению оборотных средств, потере от порчи, что в итоге повлияет на экономические показатели.

Модели линейного программирования необходимы для определения наилучшего способа распределения дефицитных ресурсов при конкурирующих потребностях. Модель получила наибольшее распространение на промышленных предприятиях.

Имитационное моделирование представляет собой процесс создания модели и ее экспериментальное использование для определения изменений реальной ситуации. Имитация используется в слишком сложных ситуациях для математических методов типа линейного программирования. При помощи модели можно выявить, как она будет откликаться на какие-либо изменения или события.

Одним из самых распространенных методов моделирования является экономический анализ, хотя он и не воспри-

нимается как моделирование. Экономический анализ включает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия. Эти модели широко применяются в бухгалтерском и финансовом учете.

Методы принятия решений

Правило принятия решения – это критерий, по которому выносится мнение об оптимальности конкретного исхода. В теории существует два типа правил.

Один не использует численные показатели возможных исходов, второй – использует численные значения (таблица 2.6).

Таблица 2.6. – Типы управленческих решений без использования расчетов

Типы управленческих решений без использования расчетов	Описание типа управленческих решений без использования расчетов
Максимаксное решение	При котором принимается решение по максимизации возможных доходов. Этот метод достаточно оптимистичен, то есть не учитывает вероятные потери и, соответственно, самый рискованный
Максиминное решение	Решение, при котором максимизируется минимально возможный доход. Этот метод больше всего учитывает отрицательные моменты всевозможных исходов и является самым осторожным подходом к принятию управленческих решений
Минимаксное решение	Решение, при котором минимизируются максимальные потери. Данный подход к принятию решений наиболее осторожный и наиболее учитывающий возможные риски. Под потерями здесь понимается не только истинные потери, но и упущенные возможности
Критерий Гурвича	Компромисс между максиминным и максимаксным решениями. Один из самых оптимальных

Ко второму типу принятия решений следует отнести решения, при которых, помимо самих вероятных доходов и потерь, учитываются возможности возникновения каждого исхода. К данному типу принятия решений относятся:

- правило максимальной вероятности;
- правило оптимизации математического ожидания.

При данных методах, как правило, составляется таблица доходов, в которой учитываются все возможные варианты доходов и вероятности их наступления. Если использовать правило максимальной вероятности, то нужно выбрать по одному из правил первого типа один из исходов, который имеет максимальную вероятность.

А если использовать правило оптимизации математических ожиданий, то необходимо высчитывать математические ожидания для доходов или потерь, и затем выбирать самый оптимальный вариант.

Так как значения вероятностей со временем могут меняться, при использовании правил второго типа обычно применяется проверка правил на чувствительность к изменениям вероятностей исходов.

Кроме того, для того чтобы определить отношение к риску, можно использовать такое понятие, как полезность. То есть для каждого возможного исхода, помимо вероятности, рассчитывается полезность данного исхода, которая также учитывается при принятии решений.

Методы, которые следует применять для принятия оптимальных решений:

- платежная матрица;
- дерево решений;
- методы прогнозирования.

Платежная матрица – это метод статистической теории решений, который помогает руководителю в выборе одного из множества вариантов. Особенно полезен в ситуации, когда

руководитель должен установить, какая стратегия в полной мере будет способствовать достижению поставленных целей. В общем виде матрица отражает зависимость платежа от некоторых событий, которые фактически совершаются. Если событие или состояние природы фактически не случается, платеж непременно будет другим.

В общем виде платежная матрица может быть полезна, если...

- существует разумно ограниченное количество альтернатив или вариантов стратегии для выбора между ними.

- то, что может произойти, с абсолютной определенностью не известно.

Результаты принятого решения зависят от того, какая собственно выбрана альтернатива, и какие события фактически имеют место.

Начальник должен иметь возможность объективно оценить вероятность релевантных событий и рассчитать ожидаемое значение такой вероятности.

Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения – основного понятия платежной матрицы. Ожидаемое значение альтернативы или варианта – это сумма вероятных значений, умноженных на соответствующие вероятности.

Определив ожидаемое значение каждой альтернативы и расположив результаты в виде матрицы, руководитель без труда может выбрать наиболее оптимальный вариант.

Дерево решений – метод науки менеджмента, схематичное представление проблемы принятия управленческих решений. Используется для выбора самого подходящего направления действий из существующих вариантов.

Метод дерева решений может применяться в таких ситуациях, как применение платежной матрицы, а также и в более сложных ситуациях, в которых результаты одного решения оказывают влияние на последующие решения. То есть

дерево решений – подходящий метод при принятии последовательных управленческих решений.

Методы прогнозирования. Прогнозирование – метод, в котором применяется как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения относительно будущего с целью его определения. Результат качественного прогнозирования может служить ядром планирования. Различают следующие виды прогнозов: экономические, прогнозы развития технологии, прогнозы развития конкуренции, прогнозы на основе опросов и исследований, социальное прогнозирование.

Все типы прогнозов используют различные методы прогнозирования:

- неформальные методы;
- количественные методы;
- качественные методы.

Неформальные методы охватывают следующие виды информации:

Вербальная информация – нередко используемая информация для анализа внешней среды. Сюда следует отнести информацию из СМИ, от контрагентов, от потребителей, от конкурентов, материалы всевозможных совещаний и конференций, сведения и рекомендации юристов, экономистов и консультантов. Такая информация легко доступна, касается всех факторов внешнего окружения, которые представляют интерес для организации. Однако она очень изменчива и не всегда точна.

Письменная (опубликованная) информация – это информация из газет, журналов, информационных бюллетеней, годовых отчетов. Данная информация обладает такими же преимуществами и недостатками, как и вербальная информация.

Промышленный шпионаж – форма недобросовестной конкуренции, при которой осуществляется незаконное получение, использование, разглашение информации, составляю-

щей коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну с целью получения преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, а равно получения материальной выгоды.

Основное предназначение промышленного шпионажа – экономия средств и времени, которые требуется затратить, чтобы догнать конкурента, занимающего лидирующее положение, либо не допустить в будущем отставания от конкурента, если тот разработал или разрабатывает новую перспективную технологию, а также чтобы выйти на новые для предприятия рынки.

Количественные методы прогнозирования применяются, когда существует основания считать, что некая деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которая, возможно, продолжится и в будущем, и когда достаточно необходимой информации для выявления таких тенденций.

К количественным методам относятся:

Анализ временных рядов – основан на допущении, согласно которому случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение к оценке будущего. Данный анализ проводится с помощью таблицы или графика.

Причинно-следственное (казуальное) моделирование. Наиболее сложный математически – количественный метод прогнозирования. Применяется в ситуациях, где больше одной переменной.

Казуальное моделирование – прогнозирование посредством исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными. Одними из самых сложных казуальных прогностических моделей являются эконометрические модели, разработанные для прогнозирования динамики экономики.

Качественные методы прогнозирования подразумевают прогнозирование будущего при помощи экспертов.

Существует 4 самых распространенных метода качественного прогнозирования:

Мнение жюри – соединение и усреднение мнений экспертов в релевантных сферах. «Мозговой штурм» является неформальной разновидностью данного метода.

Совокупное мнение сбытовиков. Мнение дилеров или организаций сбыта очень ценно, так как они работают непосредственно с конечными покупателями и знают их потребности.

Модель ожидания потребителя – прогноз, который основан на результатах опроса клиентов предприятия.

Метод экспертных оценок, представляет собой процедуру, которая позволяет группе экспертов приходиться к согласию. По данному методу эксперты из различных сфер деятельности заполняют опросник по конкретной проблеме. Далее им дают опросники, которые заполнили другие эксперты, и просят пересмотреть свое мнение, либо аргументировать первоначальное. Процедура проходит в 3-4 этапа, пока в результате не будет определено общее решение. Причем, все опросники анонимны, как и анонимны сами эксперты, это значит, что эксперты не знают, кто еще входит в группу.

Процесс принятия решений – это процесс психологический. Люди не всегда принимают логично обоснованные решения. Решения варьируются от спонтанных до высокологичных. Поэтому процессы принятия решений следует разделить на интуитивный и рациональный характер, хотя решение нельзя однозначно отнести к какой либо одной категории.

Интуитивное решение – принимается только потому, что у руководителя возникает ощущение, что оно правильно. При этом руководитель не рассматривает множество возможных вариантов, не учитывает все их преимущества и недостатки и не нуждается в понимании ситуации.

Решения, которые основаны на суждениях, часто могут казаться интуитивными, так как их логика не очевидна. Такое решение – это выбор, основанный на знаниях или на опыте. Человек использует знание о том, что случилось в подобных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат возможных вариантов решений в сложившейся ситуации. Такой метод принятия решений имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Положительным является то, что многие ситуации могут повториться, а применение данного метода позволяет сэкономить время и деньги, потому что решение принимается руководителем весьма стремительно и без сбора и анализа дополнительной информации. Как правило, такие решения принимаются на базе здравого смысла.

Информация, на основе которой принимается такое решение, может быть искажена различными факторами. Также суждения не позволяют принимать верные решения в уникальных или абсолютно новых ситуациях, так как у лица, принимающего решение, не достаточно опыта для обоснования выбора. Если говорить о том, что суждение всегда опирается на опыт, оно перемещает вектор принятия решения в направление, которое знакомо руководителю по предыдущим ситуациям. А это может привести к тому, что руководитель упустит новые возможные альтернативы.

2.4. Оценка эффективности управления персоналом

Под эффективностью управления как социально-экономической категории, понимается результат данной деятельности, уровень эффективного использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Главная функция эффективности управления заключается в отражении динамики его развития, количественной и качественной стороны этого процесса.

Само понятие эффективность бывает двух видов:

- 1) потенциальная – оценивается предварительно;
- 2) реальная – определяется полученными результатами.

Эффективность управления можно различать как тактическую и стратегическую.

Тактическая – отражает получение результата в ближайшем времени, а стратегическая – в будущем.

Для достижения высокой эффективности менеджмента важны характеристики системы, механизма и технологии менеджмента. Однако, эффективность менеджмента зависит не только от внутренних факторов, но и внешних – состояния экономики, конкуренции, социально-политической обстановки в стране и т.д. При этом внешняя и внутренняя эффективность менеджмента должны быть сбалансированы.

Принципы эффективности менеджмента:

- приоритеты человеческого фактора – мотивация для труда, профессиональные навыки;
- принципы критических факторов – совершенствование информационных технологий, учет временного фактора, корпоративность, как форма сотрудничества;
- принципы ориентирования – разработка цели, задач и стратегии менеджмента, обеспечение качества, создание творческой атмосферы (система «думай сам»).

Проблемы оценки эффективности менеджмента:

- конечный результат может быть как прямым (непосредственным), так и косвенным (отдаленным);
- результат может принести социально-экономический, социально-организационный и социально-психологический эффект;
- можно получить только экономический или производственный эффект, а социальный и экономический всегда находятся в противоречии;
- рост социального эффекта может вызывать снижение экономического эффекта и наоборот.

Факторы, влияющие на оценку эффективности менеджмента. Эффективность управления формируются с помощью воздействия некоторых факторов по признакам (таблица 2.7).

Таблица 2.7. – Классификация факторов по признакам

Признак	Характеристика
По продолжительности влияния	Факторы, проявляющиеся на протяжении длительного времени (техническое оснащение производства, метод управления) или действующие непродолжительное время (прогулы, простои, нарушения трудовой дисциплины)
По характеру влияния	Интенсивные – совершенствование организации труда, улучшение условий труда (мобилизации внутренних ресурсов, подготовка кадров управления). Экстенсивные подразумевают привлечение дополнительных ресурсов (увеличение численности управленческого персонала)
По степени формализации	Различают количественно измеримые и неизмеримые факторы
В зависимости от масштаба влияния	Делятся на народно-хозяйственные, отраслевые, на уровне организации, на уровне подразделений
По содержанию	Научно-технические (степень механизации и автоматизации труда), организационные (распределение труда, расстановка кадров, документооборот, трудовая дисциплина), экономические (система материального поощрения и материальной ответственности), социально-психологические (мотивация труда, микроклимат в коллективе), технические (состояние оборудования), физиологические (санитарно-гигиенические условия труда)
По форме влияния	Прямые (квалификация персонала, состояние оборудования); косвенные (психологический климат, групповая динамика)

Каждый из факторов может влиять на систему управления самостоятельно, а также в совокупности с другими. При общем положительном влиянии они гарантируют существенное увеличение результативности менеджмента (за счет синергического эффекта), при отрицательном – наоборот. Задача менеджеров заключается в постепенном воздействии на указанные факторы. Увеличение эффективности должно являться объектом управленческой деятельности на всех уровнях организации.

Критерии и показатели эффективности управления

В оценке управления самую большую сложность представляет понимание его результата. Можно посчитать затраченные ресурсы, измерить время, но трудно оценить результат.

В результате управление проявляется лишь косвенно, но есть и непосредственный результат деятельности человека.

Конкретный результат управления характеризуется системой критериев и показателей эффективности.

Критерий эффективности – признак, с помощью которого оценивается, определяется или классифицируется что-либо. Он определяется не только оптимальным функционированием объектов управления, но и качеством труда персонала, социальной эффективностью.

Экономическая эффективность

На современном этапе науки различают три группы критериев эффективности управления: общие, локальные (рисунок 2.3) и качественные (рисунок 2.4).

Общий критерий – экономические результаты деятельности предприятия (или организации) при осуществлении своей миссии при наименьших затратах.

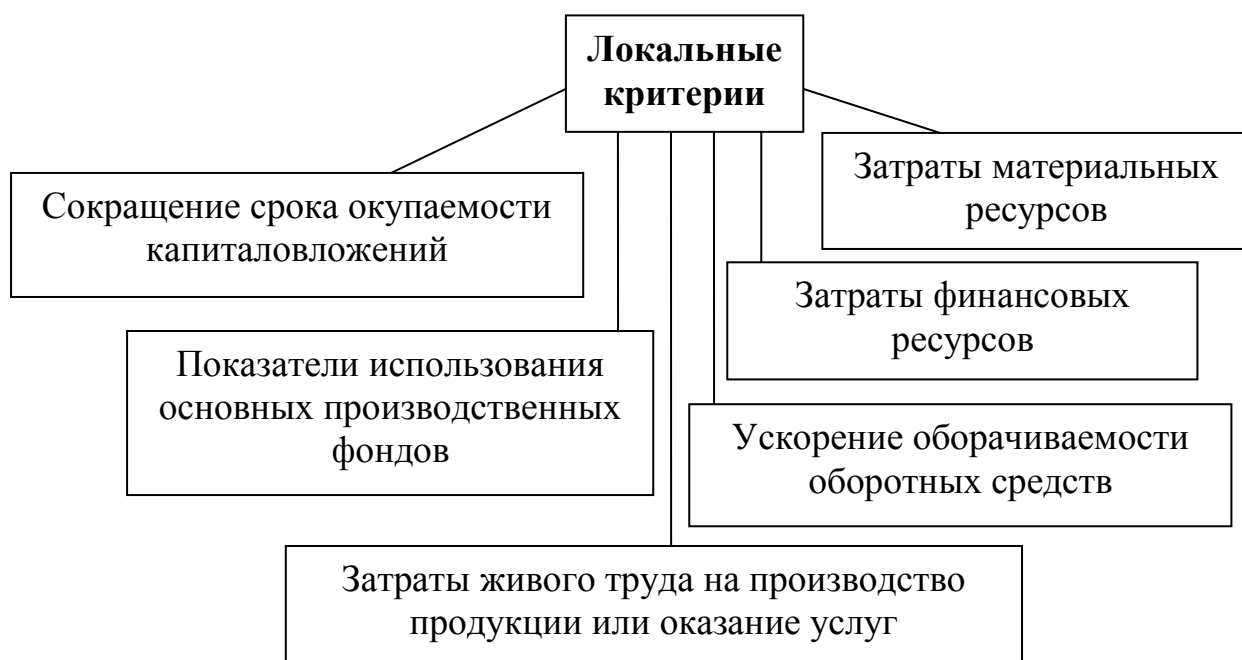


Рисунок 2.3. – Локальные критерии эффективности

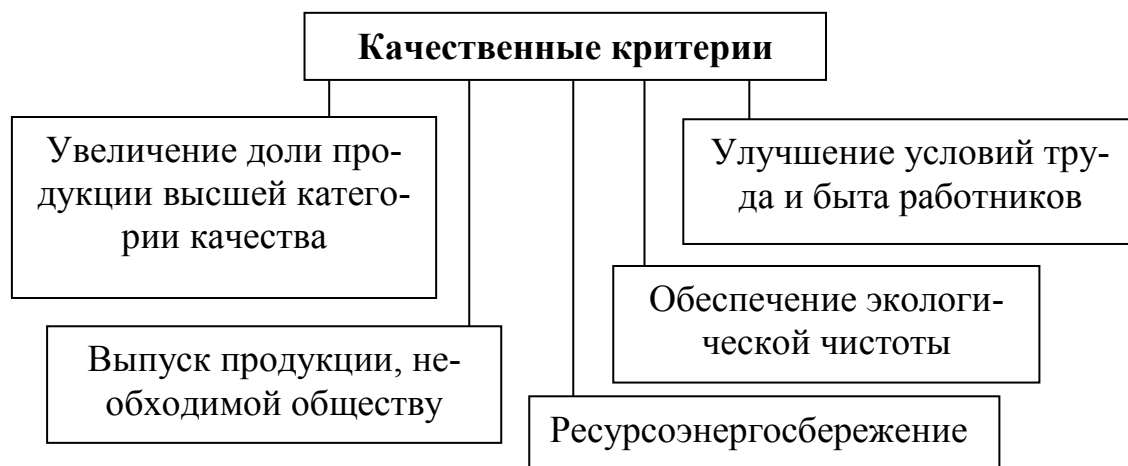


Рисунок 2.4. – Качественные критерии эффективности

Критерием эффективности управления также может быть максимальное количество выпуска продукции (работ, услуг).

Все критерии должны быть отображены в конкретной структуре показателей экономической эффективности, которые рассмотрим далее.

Показателем эффективности является количественная характеристика деятельности предприятия, опосредованно характеризующая эффективность управления.

Такие показатели, как фондоотдача основных производственных фондов, производительность труда, материалоемкость, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений можно отнести к частным или локальным показателям.

Также, выделяют обобщающие показатели, например, рентабельность и ликвидность. Они определяют результат хозяйственной деятельности в целом, но не полностью характеризуют эффективность и качество управления материальными ресурсами, производственными фондами, трудовыми процессами.

Для точной оценки эффективности управления необходимо комплексное применение обобщающих и частных показателей (таблица 2.8).

Таблица 2.8. – Показатели экономической эффективности

Показатели экономической эффективности	Критерий
1. Показатель эффективности использования материальных ресурсов	Главным направлением повышения эффективности деятельности предприятия является снижение материалоемкости продукции, так как материальные затраты составляют более половины всех затрат, требующихся для работы организации. Для снижения материалоемкости можно заменить дорогостоящие материалы более дешевыми, установить новые ресурсосберегающие технологии и др.
2. Показатель эффективности использования основных производственных фондов	К основным производственным фондам причисляют средства труда, участвующие в процессе производства продукции. Например, производственные здания и сооружения, машины, станки, оборудование, транспортные средства и т.п. Важным направлением роста эффективности использования основных фондов выступают увеличение коэффициента сменности работы предприятия, сокращение потерь рабочего времени и т.д.

Продолжение таблицы 2.8

Показатели экономической эффективности	Критерий
3. Показатель эффективности капитальных вложений	Наилучший срок окупаемости капитальных вложений должен быть не более двух лет
4. Показатель эффективности деятельности персонала	Главным показателем является производительность труда. Она зависит от таких факторов, как степень автоматизации и механизации оборудования, квалификации работников, качества и наличия в необходимом количестве материалов и т.д.

Материалоемкость, фондоотдача, окупаемость капиталовложений, производительность труда – это показатели, используемые для определения экономической эффективности отдельных ресурсов. Кроме того, любой организации необходимо рассчитывать и обобщающий показатель, позволяющий оценить результативность работы в целом. В условиях современного рынка таким показателем выступает рентабельность, определяемая как отношение полученной прибыли к издержкам.

Перечисленные показатели экономической эффективности управления относятся к статическим показателям.

Для полноты достоверности показателей эффективности нужно при анализе форм эффективности менеджмента учитывать ее динамический аспект. Поэтому показатели эффективности менеджмента целесообразно рассматривать в динамике посредством регистрации и сравнения изменений за два или более периода.

Повышение эффективности управления

Совершенствование показателей эффективности деятельности предприятия возможно при разработке и реализации организационно-технических мероприятий, полно отра-

жающих пути повышения экономической эффективности менеджмента.

Виды мероприятий, связанных с повышением результативности деятельности и снижением затрат:

Технические. Направлены на улучшение технологий машин и оборудования, методов переработки сырья, качества используемых ресурсов;

Организационные. Направлены на совершенствование организации учета, производства, труда и документооборота, сокращение цикла производства, экономию ресурсов;

Социально-экономические. Направлены на улучшение условий труда и отдыха, повышения качества и производительности труда, развития микроклимата в коллективе, посредством мер стимулирования, поощрения и ответственности.

Социальная оценка эффективности

Можно рассматривать социальную эффективность менеджмента, выражающую социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует уровень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач для развития коллектива.

Показатели социальной эффективности управления определяются только результирующими составляющими, т.е. результатами функционирования системы управления. К ним относятся:

- экологические последствия;
- повышение уровня обоснованности принимаемых решений;
- повышение научно-технического уровня управления;
- повышение квалификации менеджеров;
- усиление социальной ответственности организации;
- удовлетворенность трудом;
- уровень интеграции процессов управления;

- управляемость системы;
- завоевание общественного доверия;
- формирование организационной культуры.

Различают следующие методы оценки менеджера: анкетирование, психологический аудит, собеседование, графологический анализ, изучение кадровых документов, оценочные испытания и т.п.

Исходя из методов, в оценке деятельности менеджера можно выделить два главных направления. Первое – оценка эффективности труда менеджера, и второе – оценка качеств менеджера.

Оценка эффективности труда менеджера – это комплексный процесс, состоящий из следующих этапов:

- оценка результатов работы менеджера;
- оценка личного вклада менеджера в деятельность организации;
- оценка содержания труда менеджера;
- оценка эффективности использования рабочего времени менеджера.

Личные качества и профессиональные навыки менеджера являются средствами, с помощью которых каждый день принимаются и анализируются управленческие решения, происходит контроль их выполнения.

Группы качеств, по которым проводят аттестацию работников:

- деловые качества;
- личные характеристики;
- компетентность и профессионализм в своей области.

Оценка личного вклада сотрудника в результаты деятельности организации осуществляется по следующим критериям:

- определить личный вклад по доле заработной платы работников аппарата управления в себестоимости готовой продукции;

– измерить личный вклад с помощью показателя выработки на одного работающего с учетом сложности труда и качества продукции.

В результате перечисленные методы сводятся к их первоначальному назначению, а именно вычислению затрат предприятия на содержание аппарата управления.

Оценка вклада менеджера в эффективность управления предполагает измерение вклада менеджера с помощью управленческой добавленной стоимости.

Управленческая добавленная стоимость – это разница между расходами предприятия на содержание менеджеров и ценностью, которая ими создается. Она рассчитывается по формуле 2.1:

$$\text{Суд} = \text{Сдб} - \text{Сда} - \text{Ио} - \text{Иу}, \quad (2.1)$$

где, Суд – управленческая добавленная стоимость;

Сдб – добавленная бизнесом стоимость;

Сда – добавленная акционерами стоимость;

Ио – операционные издержки;

Иу – управленческие издержки.

Добавленная акционерами стоимость – это предполагаемая величина дохода, которую акционеры получили бы при вложении собственного капитала. Размер добавленной акционерами стоимости выражается, как произведение банковской процентной ставкой на величину собственного капитала.

Добавленная бизнесом стоимость – это разница между величиной всего дохода фирмы и объемов затрат. В затраты включаются: расходы на сырье и материалы, запасные части, электроэнергию, услуги, платежи по банковским кредитам и т.д.

Операционные издержки – затраты на заработную плату, амортизационные исчисления, а также текущие расходы.

Управленческие издержки – это расходы на содержание управленческого персонала.

Отрицательное значение управленческой добавленной стоимости говорит о нерациональной деятельности менеджера.

Для более тщательного анализа работы менеджера нужно рассчитать показатель рентабельности управления. Он равен отношению управленческой добавленной стоимости к управленческим затратам.

В условиях отсутствия единого способа определения личного вклада, данный подход наиболее подходящий, если определяется личный вклад всего подразделения менеджеров.

Экологическая эффективность системы экологического менеджмента

Экологическая эффективность (эко-эффективность) – эффективность отражающая производительность природных ресурсов. Она определяет удельное влияние организации на окружающую среду в расчете на прибыль или на производимую продукцию. Например, объем прибыли на тонну выброшенного в атмосферу углекислого газа или потребление энергии на единицу продукции.

Принцип эко-эффективности заключается в стремлении к достижению экономической выгоды за счет сокращения влияния на окружающую среду и снижения использования природных ресурсов.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается отличие самоменеджмента от тайм-менеджмента?
2. Какой стиль управления является наиболее оптимальным, на Ваш взгляд? Ответ аргументируйте.
3. Охарактеризуйте «идеальный» имидж менеджера. Ответ аргументируйте.
4. Перечислите несколько ролей менеджера в организации.
5. Рабочее место руководителя. Организация рабочих мест. Планировка рабочих мест. Техническое оснащение рабочих мест. Совершенствование условий труда.
6. В чем заключается подготовка и проведение деловых совещаний? Каковы виды деловых совещаний? Что представляет собой подготовка совещаний? Проведение совещаний.

7. Самоконтроль процесса деятельности и результатов. Контроль процессов и результатов. Контроль дня (самоконтроль).
8. Определение жизненных целей. Значение постановки целей. Технология поиска жизненных целей. Формулировка целей.
9. Время руководителя и принципы его эффективного использования. Значение фактора времени. Типичные ошибки руководителей. Принципы эффективного использования времени. Правила личной организованности и самодисциплины. Какие существуют методы учета и анализа использования времени руководителя?
10. Сущность и содержание персонального менеджмента. Общая модель качества современного менеджера. Что такое моделирование системы персонального менеджмента?
11. Каковы основные причины возникновения конфликтов?
12. Назовите наиболее эффективные методы разрешения конфликтов. Ответ аргументируйте.
13. Назовите последствия конфликтных ситуаций.
14. Конфликт – это «хорошо» или «плохо»? Ответ аргументируйте.
15. Для чего необходимо управлять изменениями в организации?
16. Назовите основные виды конфликтов.
17. Какими показателями измеряют экономическую эффективность?
18. Как измерить эффективность управления конкретным менеджером?
19. Как измерить социальную эффективность? Приведите пример.
20. Что такое эффективность?
21. Чем эффект отличается от эффективности?
22. Какие показатели влияют на экономическую эффективность?
23. Какими методами можно измерить стратегическую, тактическую эффективность организации?

Задания для самоконтроля

1. Задача: «Приоритеты»

Методика проведения:

Вы, как можно более подробно вспомните и распишите весь распорядок предыдущего дня (в итоге должно получиться 24 часа). На данную часть упражнения отводится 10 минут.

Затем, попросите расставить приоритеты, согласно значимости каждого из пунктов. Например, можно предложить классифицировать пункты в порядке значимости:

«А» – основные, жизненно важные цели или обладающие наивысшим приоритетом, согласно мнению человека;

«В» – отражает необходимость решения вопроса, но не является приоритетным, согласно субъективному мнению человека;

«С» – наиболее незначительные события, решение которых может быть отложено.

Рекомендуется дать алгоритм того, как избавляться от задач, обладающих низшим приоритетом (рисунок 2.5):

1. Помогите найти баланс между рабочим и личным временем (можно обратиться к предложенной схеме).

2. Вынесите рекомендации, руководствуясь показателем того, насколько детально Вы помните все, что делали вчера. (Например: в случае отрицательного ответа – дать рекомендации на тему более эффективного использования своего времени.)

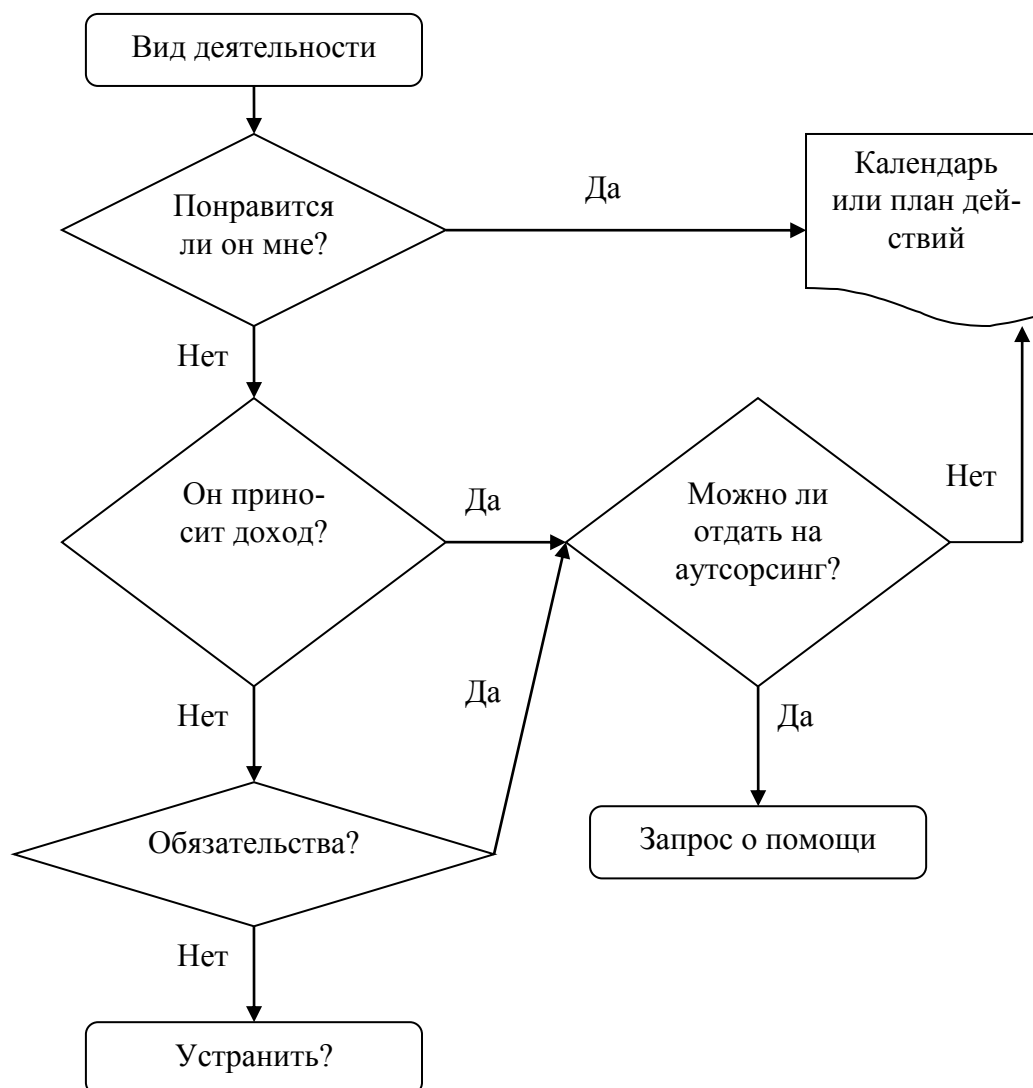


Рисунок 2.5. – Пример алгоритма

2. Задача «Проблема-решение1»

В отстающее отделение совхоза-завода ПАО «Массандра» пришел с другого хозяйства управляющий – Е.В. Рудаков. Его отличали высокая работоспособность, хорошие знания по всем отраслям. По типу руководителя Е.В. Рудаков относился к автократическому. С первых дней он работал от зари до зари. Вникал в дела бригад и ферм. Много подсказывал, принимал решения за бригадиров и за-

ведущих фермами. Его часто не устраивало, как выполняли управленческие функции отдельные работники. На месте он выполнял эти работы значительно быстрее, показывая образцы труда. Работники при Е.В. Рудакове стали работать энергичнее.

В результате отделение в числе первых провело посевную кампанию. По возвращении из отпуска Е.В. Рудаков обнаружил, что дела в отделении опять идут плохо.

В чем проблема? Какое решение приняли бы Вы в этой ситуации?

Определите 5 аспектов проблемы?

В чем главная ошибка Е.В. Рудакова?

Сформулируйте принятое Вами решение.

3. Творческое задание

Работник СП «ТЭР-Холдинг Комп., Украина» В.Е. Горбачев работал в коллективе 8 лет (ему 26 лет). Все в отделе – его ровесники. Большинство из них не женаты, в том числе и он. После окончания заочно Крымского института бизнеса он назначается менеджером одной программы в производственном отделе. Манеры поведения, деловые коммуникации, формы контакта остались у него прежними: обращения друг к другу по имени, прозвищу независимо от возраста, частые насмешки, встречаются приписки, не отказывается с членами отдела дегустировать вина. Социально-психологический климат в коллективе стал прохладным, менеджер перестал быть формальным лидером. По итогам первого полугодия его коллектив занял последнее место. Менеджер стал часто раздражаться, повышать голос, браковать работу. Дисциплина трудовая и производственная осталась низкая. Менеджер стал чаще выполнять, доделывать, переделывать работу за подчиненными. Производственные показатели коллектива не повышались.

- Сформулируете сущность проблемы;
- определите главные ошибки менеджмента;
- примите и сформулируете решения.

Творческое задание по управлению персоналом 3.

В совхозе-заводе «Ливадия» ПАО «Массандра» пол-года назад внедрили отраслевую структуру управления. Цех виноградарства возглавил главный агроном, которому стали подчиняться 19 должностных работников. Главному агроному не хватило умения создать хороший психологический климат в бригадах. Ему не удавалось изучить

индивидуальные психологические особенности каждого из 14 бригадиров виноградарских бригад.

По результатам года все были премированы согласно Положению, но моральному поощрению уделили недостаточное внимание. Бригадир виноградарской бригады №3 с явно холерическими чертами наградили Почетной грамотой ПАО «Массандра» и занесли его имя в Книгу Почета, что отразится на установлении персональной пенсии в объединении. Но данное поощрение нисколько не обрадовало бригадира. Он громко и постоянно утверждал, что это для него никакого значения не имеет. А бригадира бригады №5 с меланхолическими чертами характера премировали из фонда материального поощрения туристической поездкой в Грецию. Причем, поощрение произошло, когда появилась путевка. Никто из членов коллектива об этом не знал. Все прошло по-тихому. Бригадир, безусловно, радовался, но никакой реакции на это событие в коллективе не произошло! Данная ситуация его в силу его меланхоличности характера, как-то угнетала. Обе бригады закончили год почти с одинаковыми результатами. После этого бригады стали работать менее энергично.

С целью активизации деятельности бригадиров начальник цеха покритиковал их на общем собрании коллектива. После чего бригадир бригады №3 выразил начальнику цеха неудовольствие, а бригадир бригады №5 промолчал и ушел домой. Он очень переживал, стал более молчалив, и душу его разъедала какая-то ущербность. Так он стал «человеком в футляре», в котором «поселилась» грусть, нежелание работать высокопроизводительно. Ему казалось, что все втихомолку над ним смеются, издеваются, как бы говоря, что он плохой работник. После определенного времени бригада №3 стала иметь трудовые показатели хуже, чем бригада №5.

- Сформулируете и покажите сущность проблемы;
- определите главные ошибки менеджера;
- примите и сформулируете решение в этой ситуации.

4. Творческое задание по управлению персоналом

Примите решение о создании конкурентоспособного организационно-управленческого механизма решения проблем.

Ситуация. Организационно-управленческий механизм решения проблем в ПАО «Массандра» состоит из следующих звеньев, элементов и составных частей:

1. Организационные формы бизнес-предпринимательской, обслуживающей и социально-культурной деятельности.

2. Структура организационного устройства и организационная структура управления производством, бизнесом и обслуживанием.

3. Организационное регламентирование, нормирование и контролирование организации и функционирования механизма по решению проблем.

4. Организационные формы и режимы подготовки, принятие и реализация решений.

5. Организационное проектирование и программирование системы хозяйствования и его функционирования.

6. Оперативно-распорядительное воздействие управленческого персонала.

7. Организационные условия формирования и реализации решений – экономические, предпринимательские, социальные, организационно-трудовые, конкурентные, коммерческие, организационно-коммуникационные, нравственно-этические и т.д.

Все материалы по существующему механизму студентом представляются. При инновационном решении данной проблемы студентам следует сосредоточить свое внимание на следующих направлениях:

- внедрение прогрессивной организационной структуры управления;
- подготовка и повышение квалификации управленческого персонала для эффективной работы в условиях свободной (специальной) экономической зоны;
- совершенствование организационных форм хозяйствования;
- внедрение научно-обоснованных функциональных и обеспечивающих звеньев механизма;
- обеспечение управленческого персонала организационно-функциональными средствами и инструкциями;
- четкая регламентация обязанностей, прав и ответственности руководителей и специалистов;
- определение рациональной структуры управления;
- установка составных частей организационно-распорядительной работы менеджера;
- характеристика главных качеств должностного портрета менеджера.

5. Задача: конфликты в менеджменте

Предположим, вы заняли должность менеджера по маркетингу в организации, где продолжительное время существует конфликтная ситуация между высшим руководством фирмы и отделом маркетинга.

Связано это, в первую очередь, с тем, что представления сторон о значении маркетинговой деятельности в организации кардинальным образом различаются.

Задание:

Смоделируйте возможные действия по решению сложившейся ситуации, с точки зрения:

- а) высшего руководства;
- б) работников отдела маркетинга. В частности, возможные модели поведения отдельных сотрудников.

6. Задача: конфликт ООО «Клондайк» и «Омскдорстрой»

ООО «Клондайк» – это развивающаяся компания, которая занимается розничной продажей женской бижутерии. Через месяц она планирует открыть очередной магазин в городе Омске. Магазин представляет собой одноэтажное отдельно стоящее здание с минипарковкой. Территорию вокруг здания руководство компании решило заасфальтировать, но у них возникли проблемы.

Для выполнения этой работы был заключен договор подряда с фирмой-монополистом в этом городе «Омскдорстрой». Компания «Омскдорстрой» работала за аванс в размере 60% и в течение 5 дней заасфальтировала территорию. Когда руководители «Клондайк» приехали принимать работу, то они пришли в ужас, так как покрытие больше было похоже на плохо укатанную асфальтовую крошку с заплатками. Соответственно ООО «Клондайк» не удовлетворила выполненная работа, и оно отказалось ее принимать. В свою очередь, сотрудников «Омскдорстрой» возмутил такой исход сделки. Они убеждали, что все дороги в городе делала их компания, и работа выполнена в соответствии с требованиями. Не придя к общему мнению, «Омскдорстрой» пригнал технику и демонтировал асфальт. Вдобавок, управляющий дорожной компании пообещал опубликовать во всех местных газетах нелицеприятные статьи о новом магазине.

Спустя несколько дней, директор нового магазина обзвонил все местные редакции, и в одной из них обнаружилась такая статья. После непродолжительных переговоров управляющему удалось убедить сотрудников редакции о неправомерной публикации информации о «Клондайк».

Через несколько дней в городе появилась газета, которую выпускает сам «Омскдорстрой», со статьей на первой полосе со следующей информацией: «Омскдорстрой» свою работу сделал в соответствии с требованиями ГОСТа и в обговоренные сроки. Кроме того, в

процессе работы получилось так, что площадь асфальтируемой территории увеличилась, и ООО «Омскдорстрой» заасфальтировал этот кусок территории за свой счет. Некоторые недостатки старого покрытия дорожники исправили также бесплатно. В свою очередь, представители «Клондайк» во время работ не сделали ни одного замечания. Все шло своим чередом, но на днях приехал директор магазина «Клондайк» из головного офиса и, видимо, решил показать себя главным оценщиком выполненных работ. В итоге, он был неудовлетворен результатом. И мы сделали вывод, что «Клондайк» является ненадежным партнером. После всего вышесказанного, почему бы не сделать вывод о том, будут ли местные жители пользоваться этим магазином? В общем, как говорил поэт: «Все это было бы смешно, когда бы не было так грустно»...»

На следующий день управляющий «Омскдорстроя» созвонился с директором «Клондайк» и предложил заключить мир, пообещав изъять газету из оборота.

Как разрешить возникший конфликт? Какое правильное решение принять салону «Клондайк»?

7. Задача: конфликт и этика менеджмента

Однажды клиент купил в супермаркете апельсины, упакованные в сеточку. Когда он пришел домой, проверив их, убедился, что 5 штук из 15 оказались испорченными. После этого, взяв апельсины и чек, он пошел обратно в супермаркет, чтобы выяснить: почему испорченные апельсины оказались на прилавке?

В первую очередь, он начал ругаться с кассиром, затем еще и с менеджером. Вместо того, чтобы извиниться и заменить апельсины, менеджер утверждал, что они нормальные.

Клиент ему в ответ: «Хорошо, если они нормальные, то скушайте их. Но у меня условие, если Вы скушаете и не поморщитесь, то у меня не будет к вам никаких претензий, я тут же уйду».

Менеджер согласился. В итоге он съел все 5 испорченных штук с недовольным лицом.

Клиент сказал: «Молодец! А теперь позовите старшего менеджера».

Когда пришел старший менеджер, клиент ему сказал: «Дайте мне новые апельсины, так как ваш менеджер съел мои апельсины».

Вопрос: Насколько правильно поступил менеджер магазина, кассир и клиент? Как нужно было им решить данный конфликт?

8. Задача: конфликт в торговле

«Сибириада» – крупная торговая компания, занимающаяся поставкой оборудования. На данный момент активно сотрудничает с поставщиками из Франции. Так как в деятельности компании возросли обороты, то учредители решили нанять исполнительного директора. На работу приняли Романа Крамара, который живет и работает более 10 лет в России, а также имеет внушительный опыт руководства крупной компанией. Следует отметить, что Роман свободно владеет французским языком и знаком с традициями страны.

Через полгода в компании происходит конфликт: проблем в компании для учредителей не уменьшилось, происходит отсутствие понимания между персоналом и новым исполнительным директором, следовательно, по разным вопросам обращаются к учредителям. Исходя из этого, учредители компании продолжают контролировать деятельность и решать проблемы внутри коллектива.

Роман не понимает, что происходит, на предыдущей работе у него не было таких прецедентов.

Подчиненные, занимающие руководящие должности, считают нового исполнительного директора не компетентным в своей должности, поэтому не хотят сотрудничать. Роману приходится справляться с неисполнением приказов и плохой дисциплиной подчиненных. Учредители устали выслушивать жалобы и недовольство персонала в отношении исполнительного директора, поэтому они увольняют Романа и опять берут управление в свои руки.

Какую ошибку допустили учредители компании? Что не так сделал Роман Крамар? Ваше мнение, в чем причина сложившейся ситуации?

9. Задача: оценка убытков

Кузмин В.В. является единоличным собственником, имеющим небольшую организацию. Основная деятельность этой организации – предоставление услуг по перевозке грузов в городе Омске. Предприятие имеет суммарные активы, которые составляют 295 000 рублей, а текущие обязательства – 85 000 рублей. Помимо этого, у Кузмина есть собственный капитал в размере 510 000 рублей и обязательства некоммерческого характера на сумму 42 000 рублей, которые представлены залогом на его дом.

Он хочет предоставить Петрову справедливую долю в бизнесе, который является одним из его служащих. Кузмин рассматривает возможности регистрации корпорации или организации товарищества,

где бы Петров получил определенный пакет акций. Петров имеет собственный капитал в размере 36 000 рублей.

Вопрос:

Чему будет равна максимальная сумма убытков, которые может понести Кузмин В.В. в случае крупного судебного процесса, иск которого составил 620 000 рублей, будучи единоличным собственником предприятия?

Каков объем его риска (величина потерь) в условиях товарищества с неограниченной ответственностью? Разделяют ли риск партнеры?

Каков объем его риска в условиях корпорации?

10. Задача: ОАО «Камкабель»

АО «Камкабель» рассматривает возможность инвестирования в алюминиевую катанку (катанка алюминиевая представляет собой сплошной алюминиевый прут диаметром от 5 до 16 мм). Алюминиевая катанка используется в качестве полуфабриката для производства кабеля. Данное предложение подготовлено поставщиками для того, чтобы обеспечить независимость АО «Камкабель». Результаты анализа состояния отрасли производства алюминиевой катанки для кабельной промышленности предоставлены на рисунке 2.6. Имеет ли смысл АО «Камкабель» инвестировать в производство алюминиевой катанки? Кратко ответ обоснуйте.

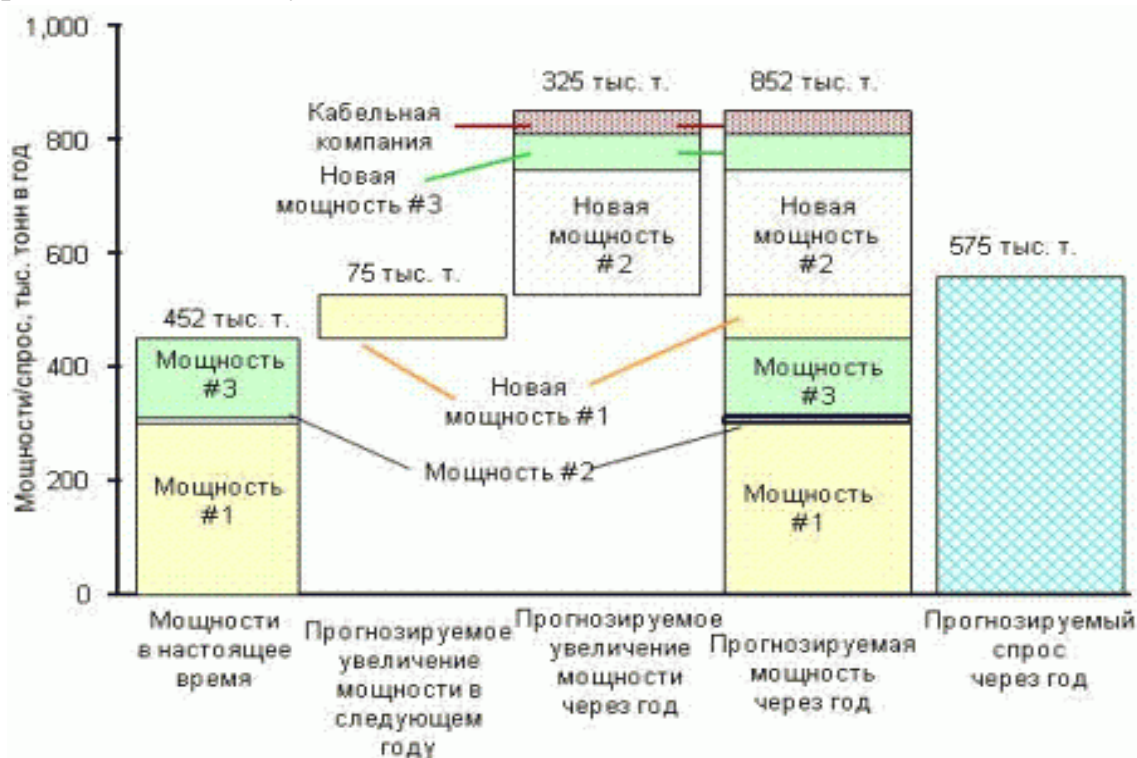


Рисунок 2.6. – Динамика показателей ОАО «Камкабель»

11. Задача: Районный кабель для интернета

Ситуацию, изложенную в кейсе, необходимо проанализировать. Обдумать и предложить обоснованный ответ на вопросы.

АО «Камкабель» рассматривает возможность инвестировать средства в развитие производства районного кабеля для интернета. Данные о рынке районного кабеля для интернета приведены на рисунке 2.7. Проанализируйте их и сделайте вывод о целесообразности или нецелесообразности расширения производства районного кабеля для интернета на АО «Камкабель»? Кратко ответ обоснуйте.

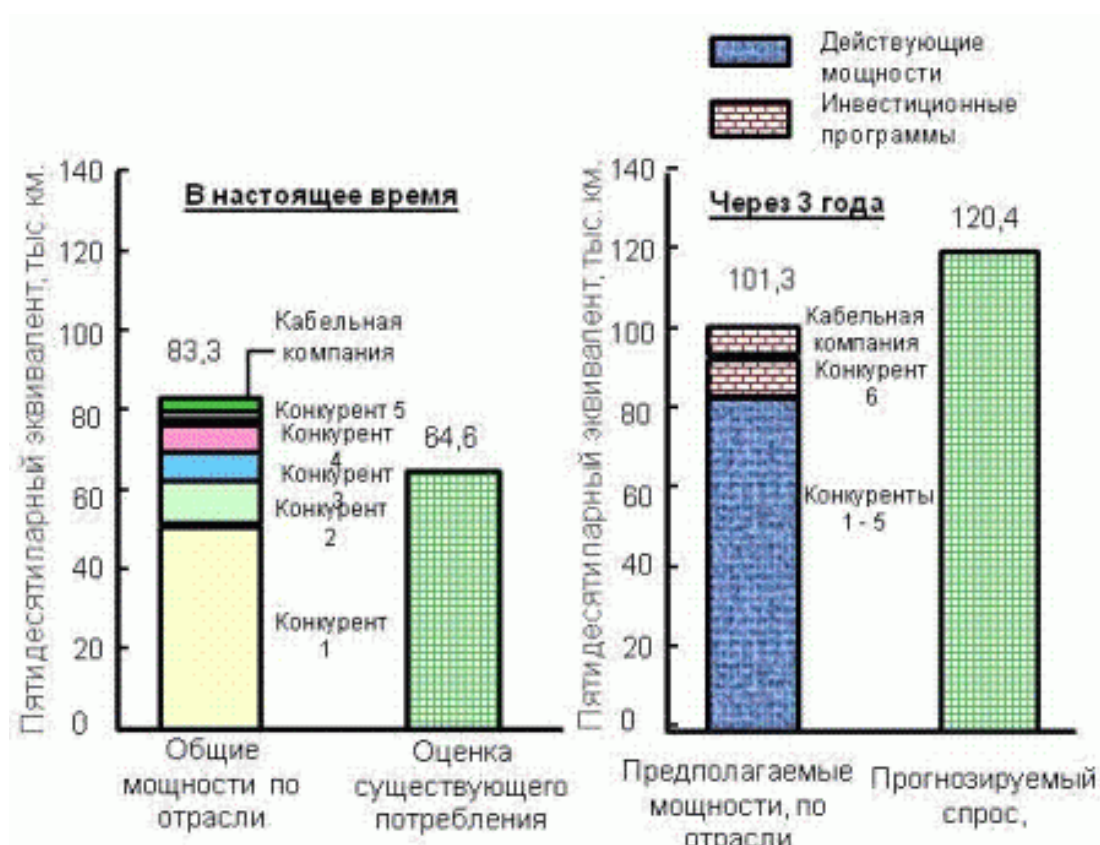


Рисунок 2.7. – Динамика показателей ОАО «Камкабель»

12. Задача: сделать интернет-магазин эффективным

Руководители фирмы недовольны уровнем продаж в интернет-магазине. Несмотря на проводимую рекламную акцию о преимуществах интернет-покупок и самого магазина, а также высокой посещаемости интернет-ресурса, покупателями становятся по некоторым оценкам не более 0,3% посетителей. Это говорит о том, что проведенная реклама является неэффективной, а также о том, что было уделено мало внимания потребностям потенциальных покупателей. Совет директоров принял решение о внедрении автоматизированной системы

управления работы с покупателями (CRM) и корректировке ценовой политики и информационном наполнении магазина на основе анализа данных системы. Чтобы решить данную проблему, необходимо было взять на работу нового директора по маркетингу. Критерии успеха для директора по маркетингу разделены на количественные и качественные и определены следующим образом:

1) увеличение доли рынка интернет-магазина и роста уровня продаж;

2) оптимизация взаимодействия интернет-магазина со следующими подразделениями, входящими в структуру компании:

– центр приема заказов (включающий справочную службу и службу технической поддержки клиентов),

– отдел планирования продаж (работа с поставщиками и товарными линиями),

– отдел логистики (в том числе, управление складом).

Задание. Представьте, что вы заняли должность директора по маркетингу интернет-магазина. Что сделать, чтобы превратить посетителей магазина в покупателей?

Принимая во внимание наличие таких ресурсов и инструментов, как...

– редакционная команда, работающая над наполнением ресурса;

– CRM и эксперты, умеющие ее внедрять;

– центр приема заказов;

– отдел закупок и планирования продаж;

– отдел логистики, предложите годовую маркетинговую стратегию интернет-магазина с тем, чтобы в конце первого года работы максимально приблизить магазин к поставленным на совете директоров целям. Оцените годовой маркетинговый бюджет, необходимый для реализации вашей стратегии.

13. Задача: производительность труда

Выполнить диагностику стратегического плана реформирования металлургической организации «МЕТАЛЛ+». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 150 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 132 000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 230 тыс. ден. ед.

Рассчитать повышение производительности труда и численности работников по стратегическому плану реформирования металлургической организации «МЕТАЛЛ+».

14. Задача: производство керамики

Представьте себя в роли бизнес-консультанта. Вы получили заказ от нового партнера. Ваш клиент занимается производством керамики. Один из главных конкурентов с помощью внедрения нового технологического процесса сократил затраты на 60% .

Вопрос. Какие действия следует предпринять вашему партнеру?

15. Задача: организация эффективного управления

Вашей компанией был подписан договор о строительстве совместного предприятия по производству трикотажа на территории Московской области. По замыслу китайского учредителя выпуск трикотажа в России позволит получить высокую прибыль. Для дальнейших практических действий был создан комитет совместного предприятия из числа собственников. Был установлен контрольный показатель: объем продаж через 3 года – 10 млн. долларов.

Задание:

1. Избрать генерального директора и основных заместителей.
2. Разработать модель и организационную структуру управления.
3. Оценить ресурсы (финансовые, трудовые и т.п.).
4. Составить план действий на первые 3 месяца.

На решение данных задач отводится 15 минут.

16. Продажа видеорегистраторов

Компания «Ви́раж» осуществляет продажу видеорегистраторов. В компании наблюдается постоянная текучка кадров, особенно в отделе продаж. Менеджеры по продажам, которые проработали около года, пройдя обучение и став квалифицированными специалистами, увольняются, найдя себе более выгодную и «интересную» работу. Из-за данной ситуации с персоналом, директор перегружен рутинной работой. Менеджер по персоналу объясняет такую ситуацию тем, что в данной компании условия работы хуже, чем в других компаниях, хотя «Ви́раж» находятся на среднем уровне в городе. Коллектив в компании невысокого мнения о ней и о его руководстве.

Перед директором высшее руководство поставило задачу об увеличении штата сотрудников еще на 55 человек до конца года. Ди-

ректор, в свою очередь, не представляет, как это возможно. Ведь в данный момент он и так перегружен, а что будет, если ввести еще 55 штатных единиц?

В чем может быть причина сложившейся ситуации в «Виразж». И что необходимо сделать?

17. Строим проект – кто нам нужен?

Ирина Александрова в поисках работы нашла вакансию в интернете «координатор проекта». Основное требование, которое компания предъявляла к данной должности – понимание и знание принципов и основ проектного менеджмента.

Ирина Александрова, узнав о том, что в компании знают вообще об управлении проектами, после звонка HR-менеджера согласилась прийти на первое собеседование. Первым разочарованием для Ирины стал тест с геометрическими фигурами (зигзаг, квадрат, треугольник, прямоугольник, круг), который считался HR-менеджером данной компании весьма информативным. Ирина Александрова знала его наизусть со студенческих лет.

Вторым разочарованием оказалось то, что HR-менеджер, как и вся компания, не различает должности руководителя и координатора проекта. После того, как HR-менеджер несколько раз называла в ходе беседы ответственного за проект то руководителем проекта, то координатором проекта, Ирина Александрова задала вопрос о том, кого же все-таки ищет компания: руководителя или координатора проекта. Ответ на ее вопрос звучал с презрением: «А что, это так принципиально важно?» После вопроса о том, кто несет ответственность за конечный результат проекта, нашей героине ответили, что за конечный результат проекта несет ответственность координатор проекта, и что у него есть все права и полномочия для руководства проектом, но подчиняется он руководителю функционального подразделения, в функциональной области которого осуществляется проект.

Вопросы:

1. Кого искала компания? Руководителя или координатора проекта?
2. Какими полномочиями и правами наделяют роль руководителя проекта, а какими координатора проекта? Какие отличия и где границы?
3. Какая организационная структура управления проектами в данной компании?

4. На ваш взгляд, необходимо ли HR-у разбираться в тонкостях управления проектами? Встречали ли Вы HR-менеджеров, разбирающихся в тонкостях управления проектами?

18. Задача: как повысить мотивацию?

Молодой специалист Константин Миков проработал в крупной иностранной компании по производству техники и оборудования «MSD» три года и планировал возглавить отдел. В свою очередь, руководство приняло на должность начальника отдела человека со стороны (такого же возраста, с теми же качествами и характеристиками, что и работающий в компании специалист, но с зарубежным образованием MBA и опытом работы за рубежом). Данное решение было обоснованно тем, что руководитель с зарубежным опытом работы будет работать гораздо эффективнее, поскольку компания иностранная. Однако ранее руководство обещало назначить на должность начальника отдела Константина Микова.

Константина данная ситуация очень задела. И теперь он «вставляет палки в колеса» новому начальнику (не исполняет поручаемое задание в срок или исполняет, но не в полном объеме). Вследствие этого страдает производство, снижается прибыль. Возникают конфликтные ситуации. Казалось бы, выход простой: уволить нерадивого сотрудника. Однако в компании недостаток квалифицированных кадров, поэтому потерять опытного сотрудника, который очень хорошо знает производство, компания не может себе позволить.

Вопрос: Что сделать, чтобы мотивировать сотрудника качественно и добросовестно выполнять свою работу и не саботировать требования начальника?

19. Задача: вопрос справедливости

Директор небольшой торговой компании решил повысить Василия Петрова – старшего менеджера по продажам до должности руководителя отдела продаж. Василий уже три года работает в компании, лучше всех разбирается в продукции, отлично справляется со своими обязанностями и приносит большую часть дохода компании. В отдел продаж приняли двух новых менеджеров.

С повышением Василия, перед директором возникла проблема. С одной стороны, руководитель отдела продаж должен обучать, контролировать, координировать менеджеров. Но, с другой стороны, новые сотрудники еще не готовы к самостоятельной работе. Из-за этого Василий большую часть времени продолжает работать с постоянными

клиентами. Зарплата Василия рассчитывается как оклад + % с личных продаж + меньший % с продаж младших менеджеров. Вроде бы все правильно, но получается, что менеджеры необучены, а Василий большее количество времени занимается личными продажами, дабы получить больший доход. Учебы менеджеров не происходит, так как во время работы каждый занят своим клиентом, и Василий в том числе. Поэтому он не может проконтролировать, как действуют его подчиненные. И с другой стороны, Василию не выгодно заниматься менеджерами, потому что он больше получит со своих личных продаж. Однако, получается, что каждый работает сам по себе, и общей команды в отделе продаж нет.

Руководитель компании не хочет терять ни одного из сотрудников. Как ему поступить, чтобы продажи росли, менеджеры были обучены и заинтересованы, мотивированы к работе? Что сделать с оплатой труда руководителя отдела, не ущемив его интересы?

20. Задача: новый продукт

Крупнейшая фармацевтическая фирма, занимающаяся производством антибиотиков и противоотечных средств, разработала новый продукт – антидепрессант.

Новый продукт схож с другими получившими признание фирменными брендовыми продуктами, которые занимают 20 и 17% на рынке препаратов психиатрической направленности. Производство препарата ведется по старой технологии, в будущем планируется заменить старую технологию на новую. Фирма-конкурент в предыдущем году вывела на рынок свой новый препарат, который занял 25% соответствующего рынка.

Производство психоневрологических лекарственных средств является новой областью деятельности для фирмы. В связи с этим генеральный директор обратился к бизнес-консультантам за помощью.

Директора фирмы интересовало два вопроса. Какой из предложенных вариантов является лучшим? Достаточно ли предложенных вариантов? Необходимо сделать выбор и обосновать свое решение.

Возможные варианты ответов:

- 1) выводить препарат на рынок;
- 2) выводить продукт, сотрудничая с другой фирмой, имеющей опыт на данном рынке;
- 3) продать патент другой фирме.

21. Задача: французская компания

К нам за помощью обратился директор крупной фирмы, выпускающей лакокрасочную продукцию. Его просьба заключалась в про-

верке производственной деятельности одного из подразделений фирмы, которое выпускает водостойкую краску. Директору необходимо знать, стоит ли внедрять новые производственные мощности стоимостью 300 тыс. евро.

О компании:

Фирма является одним из ведущих производителей в данной отрасли во Франции: крупнейший производитель обладает 35% рынка, наш клиент занимает второе место с 32%.

В течение длительного периода наш клиент не повышал цены на свою продукцию. У основных конкурентов прибыль не высокая; деятельность нашего клиента находится на уровне безубыточности. В планах главного конкурента открытие крупного завода. Проведение какого анализа необходимо для ответа директору лакокрасочного предприятия?

22. Деловая игра: «Мозговой штурм, как способ генерации новых идей»

Цели и задачи деловой игры:

Деловая игра «Мозговой штурм» – является продуктивным способом выдвижения новых идей.

Довольно часто складывается ситуация, когда сложная проблема, не поддающаяся решению традиционными способами, неожиданно получает оригинальное решение по средствам «мозгового штурма». Рассматриваемый метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий, традиционных методов, а также существующих ограничений и т.д. Методика проведения деловой игры представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9. – Методика проведения деловой игры

Этапы игры	Описание
1. Постановка проблемы	Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы и раздача присутствующим правил поиска решений и поведения в процессе «мозговой атаки». Формирование нескольких рабочих групп по 3 – 5 человек и экспертной группы, в обязанности которой будет входить разработка критериев оценки и отбора лучших идей. Продолжительность: 10 мин.
2. Разминка	Проведение упражнений, направленных на быстрый поиск ответов на поставленные вопросы. Задача этапа: помочь студентам максимально освободиться от воздействия социально-психологических барьеров, сковывающих их действия (неловкость, стеснительность, замкнутость, скованность и т.п.). Продолжительность: 15-20 мин.

Этапы игры	Описание
3. «Мозговая атака» поставленной проблемы	Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех созданных группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задачей которого является фиксирование на бумаге выдвигаемые идеи. Продолжительность: 10-15 мин.
4. Оценка и отбор лучших идей	Пока эксперты на основе разработанных и утвержденных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Продолжительность: 10-15 мин.
5. Результаты «мозговой атаки»	Подведение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения

Сценарий деловой игры:

Во время игры аудитория делится только на ведущего и участников, при этом никто из участников не может претендовать на особую роль или привилегии, даже, несмотря на высказывание ими отдельных идей и предложений. Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний, квалификации и превосходства над другими, а к решению выдвинутой проблемы.

«Мозговой штурм» требует от участников полного раскрепощения в процессе разработки идей и свободы мысли, так как чем более спонтанной и нетривиальной будет идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех. Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, на первый взгляд, она должна быть встречена с одобрением – это принципиальное условие. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки – они мешают построению и формированию новых идей. Следует воздерживаться от действий, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры, в частности, переглядываний, жестов и т.п.

«Мозговая атака» не терпит шаблонного мышления, полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций – важнейшее условие успешного творческого поиска.

Если не хотите обречь поиск на неудачу, следует избегать мыслей о том, что рассматриваемая проблема может быть решена только известными способами. Также не следует допускать суждений на предмет того, что данная проблема не разрешима (теоретически таких положений в практике не существует). Следует изначально нацелить

себя на положительное разрешение данной проблемы, и это имеет для вас принципиальное значение.

Чем больше выдвигается предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, высказанных коллегами в ходе «мозговой атаки». Также разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей, однако вопрос не должен содержать в себе оценки или личного отношения к идее.

Следует как можно точнее формулировать свои мысли, а в случае недопонимания необходимо повторно попытаться изложить идею.

Не следует ждать одобрений или осуждения выдвигаемой идеи со стороны коллег. Вместо этого сосредоточьтесь внимание на дальнейшем ее развитии.

Не нужно искать поддержки или советов со стороны руководителя «мозговой атаки», так как последний не имеет права выступать с публичной оценкой до окончания игры.

Если проблема в совокупности не поддается решению, – следует попробовать расчленить ее на составные элементы и подвергнуть анализу по отдельности.

Необходимо комбинировать приемы и методы решений, попытаться структурировать некоторую систему из чуждых, на первый взгляд, частей.

В процессе осмысления предлагаемой проблемы, можно попытаться пойти от обратного. А именно, поставить задачу, прямо противоположную рассматриваемой, а также изменить последовательность действий и операций. Целесообразно пользоваться для решения поставленной проблемы уже известными способами и приемами, применение которых на практике зарекомендовало свою эффективность.

Новые подходы к решению могут быть найдены не только в сфере, относящейся к рассматриваемой проблеме. Можно попытаться применить способы, заимствованные из других областей деятельности.

Не нужно бояться произвольной корректировки параметров в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки и другие показатели. Если решение было найдено, в этом случае можно его модернизировать в рамках рассматриваемой фирмы.

В процессе «мозговой атаки» следует как можно меньше обращать внимание на последствия, которые повлечёт за собой выбранная методика решения. Вместо этого следует сосредоточиться на откры-

ваемых для фирмы перспективах при использовании избранного метода.

И, наконец, следует помнить о том, что оптимизм и уверенность – это залог успеха.

Рекомендуемые вопросы, на которые следует ответить за несколько минут до начала деловой игры:

1. Заслуживает ли данная проблема внимания?
2. Какие возможности открываются при ее решении?
3. Кому и для чего необходимо решение поставленной проблемы?
4. Что повлечет за собой усугубление проблемы ввиду попустительства?
5. Каким образом следует поступить, если я не выдвину ни одной идеи?

Примерные ситуации для проведения «мозгового штурма»:

Задание 1.

Разработайте ряд идей, которые будут реализованы в случае избрания вас на должность директора службы экономической безопасности фирмы (начальником финансово-экономической службы).

Задание 2.

Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? Если нет, то объясните, почему возникло подобное мнение (приведите как можно больше примеров).

Задание 3.

В ситуации, когда нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, поведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно покинул помещение. Какие возможные действия можно предпринять? К чему бы они, на наш взгляд, привели?

Задание 4.

Выскажите все возможные предложения для сокращения числа бракованной продукции, выпускаемой фирмой.

Задание 5.

Какое применение можно найти для женской пудреницы (озвучьте максимум идей)?

Регламентом устанавливается время на выполнение каждого задания: 5 мин.

23. Задача. Опрос и анкетирование. Анонимно или нет?

Допустим, Вы учитесь в Институте по специальности «маркетинг», и Вам необходимо провести интервью от имени этого институ-

та в виде опроса у потребителей об их реакции на товар конкурента. Как Вы поступите?

24. Задача. Мебельная фабрика «Альянс»

Валерий Звонарев – генеральный директор мебельной фабрики «Альянс», специализирующийся на производстве столов. В 1998 году Валерий приобрел мебельную фабрику, модернизировал ее и поставил новейшее оборудование.

Оформив права на использование новых технологий в производстве стульев, компания стала позиционировать себя как производитель удобных, полезных для здоровья стульев. Основное распространение продукции «Альянс» – это розничная продажа крупным мебельным магазинам города и оптовая продажа по регионам.

Собственного магазина у компании нет, но в дальнейшем предвидится его создание.

Фабрика использует по максимуму свои производственные ресурсы для того, чтобы производить качественную и современную продукцию.

«Альянс» достиг определенной стабильности. С одной стороны, это хорошо, но с другой стороны, большого роста не происходит, и не предвидится, потому что фабрика работает на самом пределе производственных мощностей. Сейчас уже происходит падение статистик.

Основные статистические данные деятельности фабрики «Альянс» показаны на рисунках 2.8-2.13:

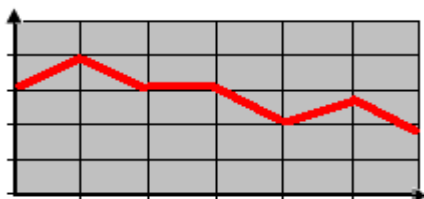


Рисунок 2.8. – Отдел продаж

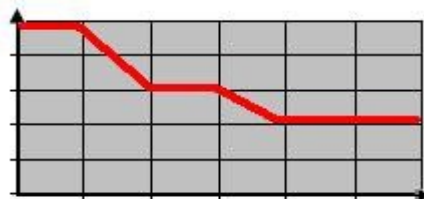


Рисунок 2.9. – Объем выпущенной рекламы

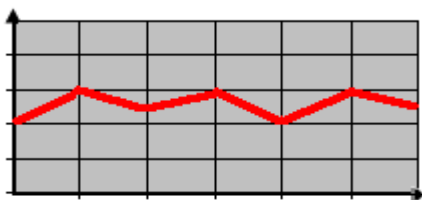


Рисунок 2.10. – Количество работающего персонала

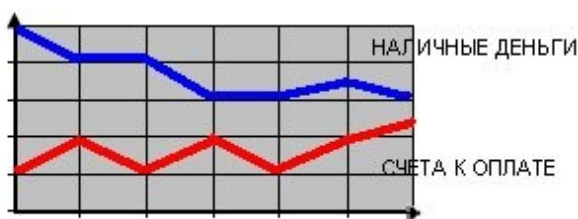


Рисунок 2.11. – Количество наличных к счетам для оплаты

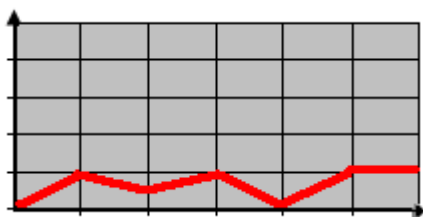


Рисунок 2.12. – Количество товара на складе

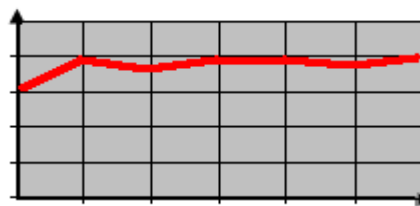


Рисунок 2.13. – Объем производства

За определенный срок работы «Альянса», накопился резерв на развитие фабрики в размере 3 млн. рублей.

Валерий решил вложить эти деньги с пользой для бизнеса. На финансовом планировании поступили предложения по распоряжению накопленным резервом (таблица 2.10).

Таблица 2.10. – Предложения по финансовому планированию

Предложения	Цена (в тыс. руб.)
Новая оргтехника	400
Дополнительное оборудование для расширения производства	600 (за единицу оборудования)
Фирменная спец. одежда для персонала	300
Проведение рекламной компании среди оптовых клиентов в регионе	350
Участие в международной выставке	270
Покупка новой офисной мебели	260
Ремонт в офисах административного персонала	270
Проведение консалтинга компании с привлечением внешних консультантов	650
Тренинг по продажам для менеджеров	148
Закупка новых образцов сырья для изготовления новой экспериментальной партии продукции	565
Найм и обучение дополнительного персонала для производства	287

Ваш совет директору по поводу выведения фабрики «Альянс» на новый уровень? На что лучше всего потратить резерв 3 млн. рублей?

25. Задача: Выбор рекламной кампании

Вам необходимо выбрать одну из трех рекламных кампаний, разработанных рекламным агентством для Вашего нового товара (таблица 2.11).

Таблица 2.11. – Характеристики рекламных кампаний

Рекламные кампании	Характеристика
Кампания (А)	Построена на частной информации и принципах «мягкой продажи»
Кампания (Б)	Использует сексуально-плотские мотивы и преувеличивает выгоды товара
Кампания (В)	Запутанная, кричащая, вызывает раздражение, но, возможно, она обратит на себя внимание аудитории

Предварительные тесты показали, что по своей эффективности ролики следуют друг за другом в такой последовательности: В, Б и А. Как Вы поступите?

26. Задача: Негасимый свет

Компания, которая изобрела лампочки со сроком полезного использования 45 лет, обратилась за помощью в Вашу фирму. Ваша помощь заключается во внедрении изобретения вашего клиента на рынок. Конкурентоспособное преимущество нового изобретения очевидно, необходимо разработать эффективную маркетинговую стратегию для продвижения товара на рынок.

27. Задача: Производство и установка деревянных окон

Менеджмент российской организации, занимающейся производством и установкой деревянных окон, обратился к вам за помощью. Организация столкнулась с резким снижением прибыли после долгих лет деятельности на данном рынке. С такими же проблемами столкнулись и конкуренты фирмы.

Какие действия следует предпринять организации?

28. Задача: Справедливая оплата труда

Георгий занимает должность старшего менеджера в крупном санатории-профилактории. Ему подчиняются 2 менеджера отдела, администратор и менеджер обслуживающего персонала Анна. В обязанности Анны входит подбор штата уборщиков общественных помещений в санатории и контроль за их работой. Анна проработала на этой должности в профилактории более 10 лет.

Георгий считает, что штат уборщиков выполняет большой объем работы за низкую заработную плату. Эту проблему он решает самостоятельно, хотя было бы правильнее решить этот вопрос официально с руководителями головного офиса санатория-профилактория.

Георгий очень часто вмешивается, когда Анна согласовывает порядок и время работы с персоналом, делает им замечания или просит выйти на работу сверхурочно. Бывает так, что Георгий отменяет распоряжения Анны относительно работы уборщиков.

Некоторые уборщики не переживают, что их обяжут работать сверх графика, и иногда могут не выйти на работу на время дополнительной нагрузки, ощущая негласную поддержку Георгия.

Георгий сам подписывает табели учета рабочего времени уборщиков, и иногда позволяет им дописывать дополнительные, фактически неотработанные часы. Бывает даже, он может включить в оплату обычные часы как работу сверхурочно, хотя на самом деле перерабо-

ток у того или иного уборщика не было. Многие уборщики из малообеспеченных семей и нуждаются в деньгах.

Денис, один из менеджеров отдела, от одной из уборщиц узнал о несоответствии фактически отработанных часов к оплате. Ей заплатили за работу в выходные, хотя ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье.

Марина, еще один менеджер отдела, также узнала о такой схеме от Анны. Когда Марина и Анна стали обсуждать этот вопрос, Анна высказала мнение, что с системой оплаты, реализуемой Георгием, надо что-то менять, но... «Но» заключалось в том, что она боялась говорить об этом с кем-либо. Анна боялась потерять свое место работы, несмотря на то, что она проработала более 10 лет. Так как у нее не было необходимого уровня образования, ни один другой санаторий не взял бы ее на аналогичную работу.

Как-то Денис и Марина, сидя за чашкой кофе, обсуждали эту ситуацию:

– Да, это неправильно, но я не могу никак повлиять на эту ситуацию. И вообще, это не моя проблема, – сказала Марина.

Денис был не согласен, он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия, несмотря на то, что эта проблема не входит в круг его должностных обязанностей.

Вопросы к ситуации:

Как вы думаете, Георгий правильно стимулирует экономическими методами обслуживающий персонал санатория к работе?

Какие в своей работе он допускает ошибки?

Какие бы действия вы предприняли, если бы были на месте Марины или Дениса?

Как ваши действия и вся эта история связаны с вопросами морали и этики, социально-психологических методов управления?

29. Задача: Упущение сделки

Допустим, что один из Ваших подчиненный заключил крупную сделку, причем еще за это получил вознаграждение от поставщика. А другой подчиненный ошибочно упустил такую сделку, так как у него недостаточно опыта. За счет первой сделки организация получила значительную прибыль, а за счет второй упустила такую возможность. Опишите Вашу реакцию в обоих случаях.

30. Задача: Поведение персонала может принести убытки

Сергей Пчеловодов – предприниматель в сфере рекламного бизнеса в городе Пензе. В процессе своей деятельности Сергей нашел очередного клиента – гостиницу «Жемчужина». Он с менеджером

отеля обсудил вопросы дизайна буклетов, рекламных растяжек, сроки исполнения и прочие мелочи.

Руководителем этого проекта Сергей назначил своего менеджера Яну Морозову. Она подготовила договор, обсудила все несогласия и неточности с клиентом.

Через несколько дней Сергею позвонил клиент и передал следующее: когда он связался с менеджером и попросил о ежемесячной рассрочке суммы платежа, хотя по договору определено – аванс 65% и по итогам работы – 35%, то Яна отказала, ссылаясь на то, что она работает одна, и будет сложно вести документацию каждый месяц по выставлению счетов на оплату.

Сергей внимательно выслушал претензии клиента, извинился за нетактичность своего менеджера и объяснил настоящую причину, по которой невозможно установить такую систему оплаты. На самом деле фирма 65% от стоимости договора должна заплатить соответствующим органам за согласование аренды. Такое условие распространяется на рекламодателей в первый год аренды места, а в последующие – возможна ежемесячная рассрочка.

Каким образом Сергею наказать Яну?

31. Задача: Расчет цены часа труда

Продолжительность рабочего дня – 6 часов, Дневная заработная плата – 180 ден. ед. Определить, как изменится цена 1 часа труда, если рабочий день увеличится до 10 часов, а повременная заработная плата – до 200 ден. ед. за день; заработная плата – на 10%, а интенсивность труда возрастет на 15%. Что такое «цена часа труда»?

32. Задача: Расчет заработной платы

Работник-повременщик 4 разряда отработал за месяц 20 дней. Тарифный коэффициент 4 разряда – 1,4. Часовая тарифная ставка 1 разряда – 1,230 ден. ед. Средняя продолжительность рабочего дня – 6 часов. За отсутствие простоев оборудования работнику выплачивается премия в размере 20% месячного тарифного заработка. Необходимо вычислить месячную заработную плату работника при повременно-премиальной системе оплаты труда.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ИТОГОВОМУ КОНТРОЛЮ

1. Какие должности в компании могут быть одновременно как субъектом управления, так и объектом управления?
2. Назовите несколько примеров миссии организаций.
3. Какие бывают внутриорганизационные цели?
4. Чем цель отличается от миссии?
5. Чем менеджмент отличается от управления?
6. Что такое менеджмент?
7. Назовите уровни управления?
8. Что является предметом труда менеджера?
9. Чем отличается системный подход от ситуационного подхода?
10. Какие факторы оказали влияние на становление японской модели менеджмента?
11. Какие факторы оказали влияние на становление американской модели менеджмента?
12. Какие факторы оказали влияние на становление российской модели менеджмента?
13. Какие факторы оказали влияние на становление западноевропейской модели менеджмента?
14. Какие требования предъявляют к предпринимательской деятельности в РФ?
15. Назовите факторы внешней среды прямого влияния.
16. Что относится к внутренней среде организации?
17. Раскройте содержание прямого государственного регулирования.
18. Раскройте понятия «правоспособность» и «дееспособность» юридического лица?
19. Назовите элементы среды косвенного воздействия.
20. Охарактеризуйте «идеальную» корпоративную культуру организации.
21. Как направлять субкультуры организации для более эффективного функционирования организации?
22. Чем отличается функция прогнозирования от функции планирования?
23. В чем отличие контроля от координации?
24. Какие организационные структуры управления можно отнести к адаптивным структурам?
21. Назовите современные методы планирования.
22. Чем отличается мотив от стимула?
23. В чем разница проектной организационной структуры от матричной организационной структуры?
24. В чем отличие административных методов от организационно-правовых методов управления? Ответ аргументируйте.
25. На каких методах базируется система мотивации в организации?
26. Кто, на Ваш взгляд, должен контролировать реализацию методов управления (экономических, социально-психологических, административных). Ответ аргументируйте.

27. В чем заключается отличие самоменеджмента от тайм-менеджмента?
28. Какой стиль управления является наиболее оптимальным, на Ваш взгляд? Ответ аргументируйте.
29. Охарактеризуйте «идеальный» имидж менеджера. Ответ аргументируйте.
30. Перечислите несколько ролей менеджера в организации.
31. Самоконтроль процесса деятельности и результатов Контроль процессов и результатов. Контроль дня (самоконтроль).
32. Определение жизненных целей. Значение постановки целей. Технология поиска жизненных целей. Формулировка целей.
33. Сущность и содержание персонального менеджмента Общая модель качеств современного менеджера. Моделирование системы персонального менеджмента.
34. Назовите основные причины возникновения конфликтов.
35. Назовите наиболее эффективные методы разрешения конфликтов. Ответ аргументируйте.
36. Назовите последствия конфликтных ситуаций.
37. Конфликт – это хорошо или плохо? Ответ аргументируйте.
38. Для чего необходимо управлять изменениями в организации?
39. Чем эффект отличается от эффективности?
40. Какие показатели влияют на экономическую эффективность?
41. Какими методами можно измерить стратегическую, тактическую эффективность организации?

ТЕСТ ДЛЯ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ

1. Определенная группировка видов деятельности, выполняемых отдельными работниками организации, подразумевает _____ организации.
 - а) специализацию;
 - б) формализацию;
 - в) иерархичность;
 - г) сложность.
2. Совокупность правил и процедур, изложенных в письменной форме, формирует понятие «_____ организации».
 - а) специализация;
 - б) формализация;
 - в) дифференциация;
 - г) рациональность.
3. Характеристикой организации как объекта управления, предполагающей степень ее дифференциации, степень территориального распределения ее подразделений, является _____ организации.
 - а) рациональность;
 - б) специализация;
 - в) формализация;
 - г) сложность.
4. Цепочка формальных взаимоотношений руководства, идущая от вершины организационной пирамиды до ее основания, и связывающая всю организацию во едино, предполагает _____ организации.
 - а) иерархичность;
 - б) сложность;
 - в) рациональность;
 - г) формализацию.
5. На какие изменения реагирует менеджмент, как система гибкого управления?
 - а) изменение во внешней среде;
 - б) изменение во внутренней среде;
 - в) изменение во внешней и внутренней средах.
6. Что из нижеперечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?
 - а) цель;
 - б) персонал;
 - в) поставщики;
 - г) клиенты;
 - д) структура управления.
7. Какие элементы образуют среду прямого влияния?
 - а) развитие техники и технологии;
 - б) политическая ситуация;
 - в) конкуренты;
 - г) законодательные акты.

8. Какие составляющие включаются в среду прямого воздействия организации?
- а) поставщики;
 - б) конкуренты;
 - в) собственники;
 - г) научно-технические факторы.
9. Что из нижеперечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?
- а) цели;
 - б) персонал;
 - в) управленческие решения.
10. На какие изменения реагирует менеджмент как система гибкого управления?
- а) во внешней среде;
 - б) во внутренней среде;
 - в) во внешней и внутренней среде.
11. Корпоративная культура основана на ...
- а) принятых в обществе формах поведения;
 - б) правилах, определяемых руководством организации;
 - в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
 - г) особенностях производства;
 - д) законодательстве.
12. К субъективным элементам культуры организации относятся ...
- а) герои организации;
 - б) легенды и мифы организации;
 - в) оформление интерьеров;
 - г) внешний вид сотрудников.
13. В основе управления организационной культурой, с точки зрения нижнего уровня, заложены ...
- а) публичные заявления и выступления лидеров организации;
 - б) личный пример руководителей;
 - в) манипулирование символами организации;
 - г) создание и выработка образцов поведения работников.
14. В зависимости от стиля управления и степени привлечения работников к установлению целей Р. Акофф выделяет такие стили управления, как ...
- а) корпоративный;
 - б) консультативный;
 - в) предпринимательский;
 - г) бюрократический;
 - д) рыночный.
15. Согласно теории менеджмента все элементы организационной культуры фирмы можно разделить на ...
- а) общую;
 - б) основную;
 - в) дополнительную;
 - г) объективную;
 - д) субъективную.

16. Согласно теории менеджмента формирование организационной структуры фирмы основано на решении таких проблем, как ...

- а) внутренняя интеграция работников;
- б) внешнее позиционирование организации;
- в) внутренний потенциал организации;
- г) внешняя адаптация организации.

17. Как, по У. Оучи, называется тип организационной культуры, в котором руководство и персонал такого типа организаций ориентируются главным образом на рентабельность?

- а) бюрократическая культура;
- б) клановая культура;
- в) рыночная культура.

18. Кто из ученых внес значительный вклад в развитие теории о корпоративной и организационной культурах?

- а) Тейлор;
- б) Шейн;
- в) Форд;
- г) Маркс.

19. На концепции каких ученых основывался Эдгар Шейн при изучении уровней организационной культуры?

- а) Ф.Р. Клухон;
- б) Г. Форд;
- в) Ф.Л. Стродбек;
- г) А. Маслоу.

20. Что из нижеперечисленного можно отнести к субкультурам?

- а) отдел;
- б) комитет;
- в) круг друзей;
- г) совет директоров.

21. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?

- а) планирование;
- б) организация;
- в) контроль;
- г) мотивация.

22. Какая функция обеспечивает взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией?

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация.

23. Функциональная специализация элементов организационной структуры управления иерархического типа приводит к тому, что их развитие характеризуется ...

- а) неравномерностью;
- б) различной скоростью;
- в) противоречиями между ними;
- г) монотонностью выполняемых функций.

24. Какая из перечисленных функций менеджмента базируется на потребностях и интересах работников?

- а) мотивация;
- б) организация;
- в) планирование;
- г) контроль.

25. Какая из человеческих потребностей является главной в теории мотивации Макклелланда?

- а) успех;
- б) свобода;
- в) безопасность;
- г) деньги.

26. Какую проблему чаще всего поднимали ученые школы психологии и человеческих отношений?

- а) проблемы научной организации труда;
- б) проблемы мотивации людей в организации;
- в) проблемы совершенствования средств производства.

27. Какие понятия не относятся к школе психологии и человеческих отношений?

- а) «теория Х и Y»;
- б) «пирамида потребностей»;
- в) «разделение труда».

28. Понятие, тесно связанное с учёным А.Маслоу?

- а) иерархия потребностей;
- б) разделение труда;
- в) профессиональная специализация.

29. Ступени иерархии потребностей по Маслоу – это...

- а) потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные физиологические потребности;
- б) потребность развития и признания;
- в) социальная потребность и потребность в защищенности;
- г) основные физиологические потребности.

30. Совокупность связей, взаимоотношений между всеми элементами и компонентами системы, между системой и внешней средой называется _____ системы.

- а) функцией;
- б) свойством;
- в) алгоритмом;
- г) структурой.

31. Авторитарная форма индивидуального метода принятия управленческого решения предполагает, что решение ...
- а) принимается руководителем без согласования с другими работниками;
 - б) принимается с участием заинтересованных лиц;
 - в) согласовывается на заседании коллегии;
 - г) принимается с участием сотрудников, которым предстоит реализовывать решение в будущем.
32. На собрании совета директоров компании было принято управленческое решение о выплате дивидендов акционерам. Таким образом реализуется _____ метод принятия управленческого решения.
- а) коллегиальный;
 - б) партисипативный;
 - в) индивидуальный;
 - г) коллективный.
33. Осторожные управленческие решения характеризуются ...
- а) сверхкритичным подходом к оценке вариантов решения;
 - б) тем, что принимаются без предварительного обоснования гипотез;
 - в) тем, что основаны на самых оригинальных идеях разработчика;
 - г) отсутствием предварительной проверки вариантов.
34. Менеджеры, легко генерирующие самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не обладающие способностью их как следует проверить, уточнить, оценить, принимают _____ управленческие решения.
- а) инертные;
 - б) осторожные;
 - в) импульсивные;
 - г) уравновешенные.
35. Какой метод принятия решения можно рассматривать как неформальный?
- а) платежная матрица;
 - б) линейное программирование;
 - в) мозговой штурм.
36. С чего начинается процесс принятия решений?
- а) формулировка миссии предприятия;
 - б) постановка управленческих целей;
 - в) выявление проблемы;
 - г) определение ответственного лица за принятие решений;
 - д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.
37. Что влияет на процесс принятия решений в организации?
- а) состояние внутренней среды;
 - б) состояние внешней среды;
 - в) решение зависят только от лиц, принимающих решения.
38. Метод «мозгового штурма» предполагает ...
- а) решение проблемы группой в рамках совместной деятельности;

- б) решение проблемы отдельными экспертами, не имеющими возможности взаимодействовать;
- в) мотивирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей;
- г) обмен информацией между людьми.

39. Уравновешенные управленческие решения принимают менеджеры, которые ...

- а) легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве;
- б) не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез;
- в) отличаются сверхкритичным подходом к делу;
- г) внимательно и критически относятся к своим действиям.

40. Проект решения исполнителя направляется на согласование во все подразделения организации, которые будут причастны к его выполнению, при принятии управленческого решения методом ...

- а) «снизу вверх»;
- б) коллегии;
- в) «сверху вниз»;
- г) партисипативным.

41. К социально-психологическим методам управления относится ...

- а) наблюдение;
- б) предложение;
- в) премирование;
- г) организационный инструктаж.

42. Какие методы традиционно выделяют в менеджменте?

- а) экономические;
- б) бюрократические;
- в) административные;
- г) социально-психологические;
- д) демократические.

43. К каким методам побуждения относятся: приказы, должностные инструкции, трудовая книжка, договорные отношения, указы, акты?

- а) экономические;
- б) организационно-правовые;
- в) социально-психологические;
- г) не относится ни к одному перечисленному выше.

44. Какого (-их) метода (-ов) менеджмента не существует:

- а) материального и административного;
- б) социально-психологического и экономического;
- в) либерального и морального.

45. Способ воздействия на объект управления – это ...

- а) менеджмент;
- б) функция менеджмента;
- в) метод менеджмента.

46. Инструментом, каких методов менеджмента является стиль руководства?
- а) экономических;
 - б) административных;
 - в) социально-психологических;
 - г) правовых.
47. Если организация в качестве дополнительных источников финансирования привлекает краткосрочный кредит, то в этом случае используется _____ метод управления.
- а) экономический;
 - б) социально-экономический;
 - в) социально-психологический;
 - г) административный.
48. Примером обязательного предписания как формы проявления административных (организационно-распорядительных) методов является ...
- а) консультация;
 - б) разъяснение;
 - в) беседа;
 - г) приказ.
49. К социально-психологическим методам управления относится ...
- а) анкетирование;
 - б) организационный инструктаж;
 - в) материальное стимулирование;
 - г) внутрифирменное планирование.
50. Согласно теории менеджмента _____ методы управления регулируют межличностные отношения, связи и социальные процессы, возникающие в трудовых коллективах:
- а) социально-психологические;
 - б) экономические;
 - в) административные;
 - г) организационно-распорядительные.
51. Какие методы используются в самоменеджменте для планирования рабочего времени менеджера?
- а) метод «Дельфи»;
 - б) метод «Альпы»;
 - в) метод «Дерева целей».
52. Что является предметом труда менеджера?
- а) функция;
 - б) задача;
 - в) информация;
 - г) управленческое решение.
53. Согласно поведенческой теории К. Левина, достоинством либерального стиля управления является ...
- а) возможность индивидуального и коллективного творчества;

- б) коллегиальность в решении вопросов;
- в) сосредоточение ответственности у руководителя;
- г) рациональная координация трудового процесса.

54. Согласно правилам эффективного планирования личного времени руководителя планирование должно ...

- а) быть регулярным и носить системный характер;
- б) четко ограничиваться временными рамками;
- в) распространяться только на рабочее время;
- г) ориентироваться на максимальную загруженность руководителя.

55. Основными целями самоорганизации как составляющей самоменеджмента являются ...

- а) понижение стрессоустойчивости человека;
- б) самоограничение в кризисных ситуациях;
- в) овладение методикой организации жизни;
- г) формирование у человека новых функциональных систем.

56. В основе выделения стилей руководства в теории К. Левина (авторитарный, демократический, либеральный) заложено ...

- а) убеждение исполнителей в личной выгоде при выполнении работ;
- б) описание ситуационных условий, в которых руководитель может проявить себя наилучшим образом;
- в) описание лидерского поведения по отношению к нижестоящим сотрудникам;
- г) создание организационно-технических условий для наиболее эффективной работы коллектива.

57. В менеджменте к средствам невербальной коммуникации относится ...

- а) жестикуляция;
- б) информационное письмо;
- в) речевое сообщение;
- г) электронное письмо.

58. Информационная система в менеджменте обеспечивает _____ информации, необходимой для эффективного функционирования системы управления организацией.

- а) сбор, хранение, обработку;
- б) поиск, выдачу;
- в) внутренний учет;
- г) внешний учет.

59. В менеджменте коммуникационная связь между директором организации и главным бухгалтером является ...

- а) горизонтальной;
- б) вертикальной;
- в) диагональной;
- д) внутренней.

60. Работник в ходе своей профессиональной деятельности в организации получил доступ к неформальным источникам информации, закрытым для его коллег, следовательно, он сделал _____ карьеру.
- а) ступенчатую;
 - б) горизонтальную;
 - в) вертикальную;
 - г) центростремительную.
61. Одним из действий при управлении конфликтом в организации является...
- а) напряжение;
 - б) различия в ценностях;
 - в) установление причины;
 - г) отсутствие согласия.
62. В практике менеджмента внутриличностный конфликт проявляется в _____ и _____ формах.
- а) ролевой;
 - б) функциональной;
 - в) личностной;
 - г) организационной.
63. В менеджменте взаимодействие человека с группой, характеризующееся противопоставлением интересов человека и группы, а также борьбой между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу, носит форму ...
- а) конфликта;
 - б) кооперации;
 - в) слияния;
 - г) объединения.
64. В менеджменте к административным методам разрешения конфликтов относятся ...
- а) приказ директора;
 - б) убеждение;
 - в) разъяснение;
 - г) решение суда.
65. Дополнительная незапланированная работа в выходные дни и, как следствие, недовольство работника объявленным приказом руководителя может привести к _____ и _____ конфликтам.
- а) межгрупповому;
 - б) внутриличностному;
 - в) межличностному;
 - г) внутриорганизационному.
66. В менеджменте по степени результативности для организации выделяют конфликты ...
- а) функциональный;
 - б) дисфункциональный;
 - в) организационный;
 - г) дезорганизационный.

67. В менеджменте переговоры осуществляются в двух основных стилях:
- а) компромисса;
 - б) формальности;
 - в) конфронтации;
 - г) сотрудничества.
68. В какой (-их) дисциплине (-ах) изучают конфликты?
- а) математика;
 - б) менеджмент;
 - в) конфликтология;
 - г) социология.
69. К какому стилю разрешения конфликта относится следующее: «человеку не хочется быть участником конфликта, т.е. он старается уйти от конфликта»?
- а) компромисс;
 - б) сглаживание;
 - в) уклонение;
 - г) решение проблемы.
70. К какому стилю разрешения конфликта относится ситуация, если участник конфликта хочет сделать все возможные попытки для того, чтобы заставить принять свою точку зрения любой ценой:
- а) уклонение;
 - б) принуждение;
 - в) приказ;
 - г) компромисс.
71. Если годовые постоянные издержки на производство продукции составили 5 000 тыс. руб., удельные переменные издержки на единицу продукции равны 400 руб., а цена единицы продукции составила 800 руб., то точка безубыточности в штуках будет равна ...
- а) 12 500;
 - б) 6 250;
 - в) 15 000;
 - г) 4 166;
72. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 900 тыс. руб., затраты на управление составили 1 500 тыс. руб., а выручка от реализации продукции составила 30 000 тыс. руб., то коэффициент экономической эффективности аппарата управления будет равен ...
- а) 0,6;
 - б) 0,028;
 - в) 0,03;
 - г) 0,031.
73. Если по итогам отчетного года чистая прибыль предприятия составила 25 000 тыс. руб., стоимость выпущенной продукции составила 165 500 тыс. руб., а численность работников, занятых на предприятии, – 150 чел., то показатель производительности труда в тыс. руб./чел. будет равен ...
- а) 1 103,3;
 - б) 166,6;

- в) 936,6;
- г) 1 270,0.

74. При расчете точки безубыточности выполняется условие:
- а) прибыль принимает максимальное значение;
 - б) издержки принимают минимальное значение;
 - в) объем продаж принимает максимальное значение;
 - г) прибыль равна нулю.
75. Экономическая эффективность менеджмента организации в общем виде рассчитывается как отношение экономического эффекта по результатам управления к ...
- а) затратам на управленческий труд;
 - б) затратам на производство продукции;
 - в) выручке от реализации продукции;
 - г) стоимости имущества.
76. Как называются затраты на заработную плату, амортизационные исчисления, а также текущие расходы?
- а) стратегические издержки;
 - б) операционные издержки;
 - в) управленческие издержки.
77. Что из перечисленного относится к качественным критериям эффективности?
- а) увеличение доли продукции высшей категории качества;
 - б) затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;
 - в) улучшение условий труда и быта работников;
 - г) ускорение оборачиваемости оборотных средств.
78. Что из перечисленного относится к локальным критериям эффективности?
- а) увеличение доли продукции высшей категории качества;
 - б) затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;
 - в) улучшение условий труда и быта работников;
 - г) ускорение оборачиваемости оборотных средств.
79. Что из перечисленного относится к локальным критериям эффективности?
- а) сокращение срока окупаемости капиталовложений;
 - б) затраты финансовых ресурсов;
 - в) показатели использования основных производственных фондов;
 - г) ресурсоэнергосбережение.
80. Как называется результат деятельности, уровень эффективного использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов?
- а) "выход";
 - б) рациональность;
 - в) эффект;
 - г) эффективность.
81. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции?
- а) школа научного управления;
 - б) административная или классическая школа управления;

- в) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;
 - г) школа науки управления или математическая школа управления.
82. В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями?
- а) школа научного управления;
 - б) административная или классическая школа;
 - в) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;
 - г) школа науки управления или математическая школа управления.
83. Кто является основоположником школы Научного управления?
- а) Л. Портер;
 - б) А. Маслоу;
 - в) Д. Маккеланд;
 - г) Ф. Тейлор.
84. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической, или административной школы управления?
- а) Э. Мейо;
 - б) Ф. Тейлор;
 - в) М. Фоллетт;
 - г) А. Файоль.
85. Система взглядов административной школы менеджмента связывала построение эффективно работающей организации...
- а) с разработкой рациональной системы управления;
 - б) с высоким уровнем производительности труда рабочих;
 - в) с использованием неформальной структуры взаимоотношений;
 - г) с широким применением аппарата точных наук для исследования операций.
86. Рассмотрение человека как одного из факторов производства является основополагающим для ...
- а) школы научного управления;
 - б) административной школы менеджмента;
 - в) школы человеческих отношений;
 - г) школы науки управления.
87. Ориентация теории и исследований на решение практических задач управления характерна для _____ подхода к управлению.
- а) системного;
 - б) ситуационного;
 - в) синергетического;
 - г) процессного.
88. Повышение эффективности организации за счет повышения эффективности использования человеческого потенциала формирует основную цель школы ...
- а) науки управления;
 - б) административного менеджмента;
 - в) научного управления;
 - г) человеческих отношений и поведенческих наук.

89. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие школы научного управления?

- а) Макс Вебер;
- б) Абрахам Маслоу;
- в) Генри Гантт;
- г) Питер Друкер.

90. Кто является представителем процессного подхода?

- а) Т. Конти;
- б) Р. Дэвис;
- в) П. Друкер;
- г) Э. Мэйо.

91. Отметьте характеристики, присущие японской модели управления:

- а) борьба за лидерство;
- б) умение работать в команде (группе);
- в) нежелание рисковать;
- г) пожизненный найм;
- д) единоличный стиль управления;
- е) деловые отношения строятся на личных контактах на основе взаимного доверия.

92. Использование профессиональных консультаций при принятии управленческого решения характерно для менеджеров _____ модели управления:

- а) американской;
- б) японской;
- в) российской;
- г) европейской.

93. Очень короткая фаза подготовки и очень длинная фаза исполнения управленческих решений характерны для _____ модели менеджмента:

- а) японской;
- б) европейской;
- в) американской;
- г) российской.

94. Система группового принятия решений Ринги свойственна для _____ модели менеджмента:

- а) американской;
- б) японской;
- в) российской;
- г) европейской.

95. Мотивация работников на основе экономических и нематериальных стимулов соответствует _____ модели менеджмента:

- а) американской;
- б) японской;
- в) европейской;
- г) российской.

96. Институт социального партнерства более развит в организациях, реализующих _____ модель менеджмента:

- а) американскую;
- б) японскую;
- в) российскую;
- г) европейскую.

97. В какой модели за основу принимается принцип индивидуализма и личной ответственности?

- а) японская модель;
- б) американская модель;
- в) российская модель;
- г) германская модель.

98. В какой модели за основу принимается принцип коллективизма и коллективной ответственности?

- а) японская модель;
- б) американская модель;
- в) российская модель;
- г) германская модель.

99. В какой модели за основу принимается принцип умеренного коллективизма?

- а) японская модель;
- б) американская модель;
- в) российская модель;
- г) западноевропейская модель.

100. В какой модели распространены гибкие структуры управления?

- а) японская модель;
- б) американская модель;
- в) германская модель;
- г) западноевропейская модель.

101. Определенная группировка видов деятельности, выполняемых отдельными работниками организации, подразумевает _____ организации.

- а) специализацию;
- б) формализацию;
- в) иерархичность;
- г) сложность.

102. Совокупность правил и процедур, изложенных в письменной форме, формирует понятие «_____ организации».

- а) специализация;
- б) формализация;
- в) дифференциация;
- г) рациональность.

103. Характеристикой организации как объекта управления, предполагающей степень ее дифференциации, степень территориального распределения ее подразделений, является _____ организации.

- а) рациональность;
- б) специализация;

- в) формализация;
- г) сложность.

104. Цепочка формальных взаимоотношений руководства, идущая от вершины организационной пирамиды до ее основания, и связывающая всю организацию воедино, предполагает _____ организации.

- а) иерархичность;
- б) сложность;
- в) рациональность;
- г) формализацию.

105. На какие изменения реагирует менеджмент как система гибкого управления?

- а) изменение во внешней среде;
- б) изменение во внутренней среде;
- в) изменения во внешней и внутренней среде.

106. Что из нижеперечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?

- а) цель;
- б) персонал;
- в) поставщики;
- г) клиенты;
- д) структура управления.

107. Какие элементы образуют среду прямого влияния?

- а) развитие техники и технологии;
- б) политическая ситуация;
- в) конкуренты;
- г) законодательные акты.

108. Какие составляющие включаются в среду прямого воздействия организации?

- а) поставщики;
- б) конкуренты;
- в) собственники;
- г) научно-технические факторы.

109. Что принято считать элементами внутренней среды организации?

- а) цели;
- б) персонал;
- в) управленческие решения.

110. На какие изменения реагирует менеджмент как система гибкого управления?

- а) во внешней среде;
- б) во внутренней среде;
- в) во внешней и внутренней среде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В учебном пособии «Менеджмент персонала предприятия» изложены методологические основы современных подходов к менеджменту предприятий и организаций, способствующих освоению новых механизмов управления на российских предприятиях.

В двух разделах учебного пособия рассматриваются типовые элементы управления, представляющие собой логически взаимосвязанный комплекс вопросов, позволяющий обосновать и применять управленческие решения в условиях быстроменяющихся факторов внешней и внутренней среды.

В результате изучения данного учебного пособия обучающиеся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент получают практический опыт и навыки в решении следующих управленческих вопросов:

- особенности подбора и найма персонала предприятия, процессы вхождения и адаптации;
- способы управления предприятием и проектирование функциональной деятельности;
- процессы управления предприятием, включающие в себя: коммуникации, власть и влияние, управление конфликтами;
- организации структуры управления как одного из основных элементов менеджмента предприятием;
- лидерства в менеджменте, основные теории лидерства.

В условиях становления рыночной экономики России знание этих вопросов может быть полезным и необходимым руководителям всех уровней иерархии, при разработке бизнес-планов, стратегии и тактики, различных концепций управления предприятием.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анцупов А.Я. Конфликтология : учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2013. – 512 с.
2. Адамчук В.В. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Романов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 457 с.
3. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка : учебное пособие / И.В. Бизюкова. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 2015. – 150 с.
4. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. В 2-х т. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – М.: Омега-Л, Эльга, 2017. – 1330 с.
5. Егоршин А.П. Основы менеджмента : учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2018. – 320 с.
6. Земедлина Е.А. Конфликтология : учебное пособие / Е.А. Земедлина. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 141 с.
7. Зиновьев В.Н. Менеджмент : учебное пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. – М.: Дашков и К°, 2016. – 477 с.
8. Исаченко И.И. Основы самоменеджмента : учебник / И.И. Исаченко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 312 с.
9. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 452 с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: Кнорус, 2012. – 368 с.
11. Коротков Э.М. Основы менеджмента : учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатовой, М.А. Чернышевой. – М.: Дашков и К, Академцентр, 2016. – 272 с.
12. Костин В.А. Менеджмент : учебное пособие / В.А. Костин, Т.В. Костина. – М.: Гардарики, 2017. – 334 с.
13. Менеджмент : учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А.В. Игнатъева и др.]; под редакцией М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 320 с.
14. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.
15. Мясоедов С.П., Борисова Л.Г. Кросс-культурный менеджмент – 3-е изд. учебник для бакалавриата и магистратуры. – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва). – М.: Юрайт, 2019.
16. Одегов Ю.Г., Долженкова Ю.В, Малинин С.В. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (г. Москва) – М.: Юрайт, 2019. – 389 с.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»

1. **Электронный каталог библиотеки Пермского ГАТУ** [Электронный ресурс]: базы данных содержат сведения о всех видах лит., поступающей в фонд библиотеки Пермского ГАТУ. – Электрон. дан. (229 846 записей). – Пермь: [б.и., 2005]. Свидетельство о регистрации ЭР №20164 от 03.06.2014. Доступ не ограничен. – www.pgsha.ru/web/generalinfo/library/webirbis/
2. **Собственная электронная библиотека.** Свидетельство о регистрации ЭР № 20163 от 03.06.2014. Доступ не ограничен. – <http://pgsha.ru/web/generalinfo/library/elib/>
3. **Система ГАРАНТ:** электронный периодический справочник [Электронный ресурс]. – Электр. дан. (7162 Мб: 887 970 документов). – [Б.и., 199 -]. Срок не ограничен. Доступ из корпусов академии.
4. **ConsultantPlus:** справочно-поисковая система [Электронный ресурс]. – Электр. дан. (64 231 7651 документов) – [Б.и., 199 -]. Срок не ограничен. Доступ из корпусов академии.
5. **ЭБС издательского центра «Лань»** – «Ветеринария и сельское хозяйство», «Лесное хозяйство и лесоинженерное дело»; «Инженерно-технические науки», «Информатика», «Технологии пищевых производств». Доступ не ограничен. – <http://e.lanbook.com/>
6. **Электронно-библиотечная система «ЭБС ЮРАЙТ».** Доступ не ограничен. – www.biblio-online.ru
7. **Электронная библиотечная система «Национальный цифровой ресурс «Рукопт».** Коллекция «Электронная библиотека авторефератов диссертаций ФГБОУ ВПО РГАУ МСХА имени К.А. Тимирязева» (массив документов с 1992 года по настоящее время), тематическая коллекция «Сельское хозяйство. Лесное дело». Доступ не ограничен. – <http://rucont.ru/>
8. **ООО Научная электронная библиотека.** Интегрированный научный информационный портал в российской зоне сети Интернет, включающий базы данных научных изданий и сервисы для информационного обеспечения науки и высшего образования. (Включает РИНЦ – библиографическая база данных публикаций российских авторов и SCIENCE INDEX – информационно-аналитическая система, позволяющая проводить аналитические и статистические исследования публикационной активности российских ученых и научных организаций). Доступ не ограничен. – <http://elibrary.ru/>
9. **ООО «ИД «Гребенников».** Электронная библиотека Grebennikon содержит статьи, опубликованные в специализированных журналах Издательского дома «Гребенников», где освещается широкий спектр вопросов по экономике (в том числе – по маркетингу, менеджменту, управлению персоналом, управлению финансами и т.д.). Доступ не ограничен. – <http://grebennikon.ru>
10. **ООО «Ай Пи Эр Медиа».** База данных ЭБС IPRbooks. Тематические коллекции через платформу Библиокомплектатор «Информатика и вычислительная техника», «Геодезия. Землеустройство», «Технические науки». Доступ не ограничен. – <http://www/bibliocomplectator.ru/>
11. **ООО «ПОЛПРЕД Справочники».** ЭБС Polpred.com (Полпред. ком). Доступ к электронным изданиям «Агропром в РФ и за рубежом». Доступ не ограничен.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И ПЕРСОНАЛИЙ

Авторитаризм (фр. *autoritarisme* < лат. *auctoritas* власть, влияние) – самовластие, государственный строй, характеризующийся режимом личной власти, диктаторскими методами правления. Авторитарный – 1) основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский; 2) стремящийся утвердить свою власть, авторитет; властный.

Агрегировать (лат. *aggregatus* присоединенный) – объединять, суммировать какие-либо однородные показатели (величины) с целью получения более общих, обобщенных, совокупных показателей (величин).

Адаптация (лат. *adaptatio* < *adaptare* приспособлять) – приспособление строений и функций организмов к условиям существования.

Аддитивный (лат. *additio* прибавление) – получаемый путем сложения; аддитивная теория чисел – часть арифметики, изучающая законы, по которым числа могут быть составлены из слагаемых того или иного вида; аддитивные свойства – свойства, связанные с геометрическими или физическими объектами так, что свойство, соответствующее целому объекту, всегда равно сумме величин, соответствующих его частям, каким бы образом объект не разбирали на части.

Администрация – составная часть управленческой деятельности, занимающаяся выработкой корпоративной политики; координацией финансов; производством, распределением и установлением границ организации и верховного контроля администратора и т.д.

Акцентуация – «слабое место» характера индивида.

Альтернатива (фр. *alternative* < лат. *alter* один из двух) – 1) необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями; 2) каждая их исключаящих друг друга возможностей.

Аспект (лат. *aspectum* взгляд, вид) – точка зрения, с которой рассматривается предмет, явление, понятие.

Аффилиация (от англ. *to affiliate* – присоединять, присоединяться) – стремление человека быть в обществе других людей. Тенденции к аффилиации возрастают при привлечении субъекта в потенциально опасную стрессовую ситуацию. При этом общество других людей позволяет ему проверить избранный способ поведения и характер реакций на сложную и опасную обстановку. В известных пределах близость других приводит к прямому снижению тревожности, смягчая последствия как физиологического, так и психологического стресса. Блокирование аффилиации вызывает чувство одиночества, порождает фрустрацию.

Беседа – метод получения необходимой информации на основе вербальной коммуникации. Широко применяется в различных сферах человеческой деятельности, являясь основным способом введения субъекта в конкретную ситуацию.

Бихевиоризм (англ. *behaviorism* < *behavior* поведение) – изучение психологических аспектов поведения работников, выявление их мотиваций и предпочтений.

Бюджет – метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно.

Бюрократия (от фр. *bureaucratie* < *bureau* бюро, канцелярия + гр. *kratos* власть, господство) – букв. господство канцелярии – 1) тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника; 2) орган государства, организационно оформленный в виде аппарата чиновничества.

Валентность – ценность поощрения или вознаграждения – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

Влечение – состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов.

Внешнее вознаграждение – это тип поощрения, предоставляемый организацией, а не самим процессом труда (стимулирование труда).

Внутреннее вознаграждение – вознаграждение, предоставляемое самим процессом труда (чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, общение с коллегами, возникающее в процессе работы).

Вербальная информация – информация, получаемая из радио-, телепередач, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в профессиональных организациях, от юристов, бухгалтеров и финансовых ревизоров, консультантов.

Верования – устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, не требующие соответствующих доказательств, которые люди используют при их восприятии.

Внешняя среда организации косвенного воздействия – факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них: политические факторы, социокультурные факторы, состояние экономики, международные события, научно-технический прогресс.

Внешняя среда организации прямого воздействия – факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

Внутренняя среда организации – это совокупность ситуационных факторов внутри организации: цели, структура, задачи, технология и люди.

Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя, служащее для побуждения людей к эффективной деятельности.

Восприятие – единство процессов отбора и систематизации поступающей из окружения информации, каждый из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Группа – это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Группы формальные – это группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса.

Де... (лат. *de...*) – приставка, обозначающая отделение, удаление, отмену, напр.: деперсонализированный – обезличенный, противоп. персонализированный (персона (лат. *persona*) – особа, личность).

Делегирование ответственности – передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем.

Делегирование полномочий – передача подчиненным власти в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий, права использовать ресурсы организации для выполнения делегированных им задач.

Департаментизация – процесс организационного обособления, группирования специализированных работ в организации (от слова «департамент» или «отдел»).

Деперсонализированный – обезличенный, противоп. персонализированный (персона (лат. *persona*) – особа, личность).

Деструкция (лат. *destructio*) – разрушение, нарушение нормальной структуры чего-либо.

Децентрализация – передача функций управления от центральных органов власти местным органам, расширение круга полномочий нижестоящих органов управления за счет вышестоящих.

Децентрализация управления – передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние.

Диапазон потенциальных возможностей – это функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т.д., а также навыки общего управления, например, развитием, диверсификацией, расширением за счет приобретения других фирм.

Дилетант (ит. *dilettante* < лат. *dilectare* услаждать, забавлять) – любитель, занимающийся каким-либо искусством или наукой без специальной подготовки; поверхностно знакомый с какой-либо областью науки или искусства).

Дилетантизм (ит. *dilettante* < лат. *dilectare* услаждать, забавлять) – непрофессионализм, любительство, занятие каким-либо искусством или наукой без специальной подготовки; поверхностное знакомство с какой-либо областью науки или искусства.

Дискретный (лат. *discretus*) – прерывистый, состоящий из отдельных частей; дискретная величина – такая величина, между значениями которой заключено лишь конечное число других ее значений; противоп. непрерывная величина.

Дихотомия (гр. *dichotomia* < *dicha* – на две части + *tome* сечение) – последовательное деление целого на две части, затем каждой части снова на две и так далее.

Друкер Питер Ф. (род. 1909) – американский экономист, социолог, специалист в области проблем управления. П. Друкер – один из теоретиков эмпирической школы в индустриальной социологии, которая основывается на синтезе «классической» школы управления и теории «человеческих отношений». С точки зрения П. Друкера, единство теории и бизнеса – это главная определяющая особенность эмпирической школы. Друкер считал, что основные усилия менеджеров должны быть направлены на создание системы заинтересованности, формирование и совершенствование эффективной мотивации труда. На уровне предприятий это проявляется, прежде всего, в оплате труда и достижении каждым работником удовлетворенности трудом. Друкер сформулировал основы ситуационного подхода к управлению: необходимость конкретного анализа ситуаций для принятия правильных управленческих решений. Он рассматривает ситуационную теорию в качестве объединяющей концепции, считая необходимым превращение ее в основополагающий принцип управленческого мышления. Основные работы П. Друкера: «Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы», «Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении».

Иерархия (гр. *hierarchia* < *hieros* священный + *arche* власть) – 1) расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему; 2) расположение служебных званий, должностей в порядке их подчинения (иерархическая лестница).

Канал – 1) линия связи, коммуникации; устройство для передачи информации; 2) путь, средство для перемещения чего-либо; 3) искусственное русло, наполненное водой.

Комитет – группа внутри организации, которой делегированы полномочия какого-либо задания или комплекса заданий.

Комитет постоянный – перманентно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель.

Комитет специальный – временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

Коммуникации – процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

Коммуникации вертикальные – информация, перемещающаяся внутри организации по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие.

Коммуникации горизонтальные – информация, перемещающаяся снизу вверх и выполняющая функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях.

Коммуникации неформальные – обмен слухами между людьми.

Коммуникационная сеть – соединение определенным образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает не индивидов как таковых, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя и более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания, и влияет на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими. Знание стилей помогает определить то, как себя вести с этим стилем, и, что можно ожидать от поведения, связанного с этим стилем.

Коммуникация – 1) путь сообщения, линия связи; 2) сообщение, общение. Коммуникация – передача информации от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В таком случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно; жесты; поза; тон голоса; время передачи; то, что не сказано и тому подобное) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Компенсация за действия – внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или же чего-то не достигает, в результате осуществленных им в форме определенного поведения действий.

Компенсация отрицательная – реакция на поведение человека, при которой его желаемое поведение сразу же приводит к устранению нежелательных для человека обстоятельств или раздражителей. Например, человек, который не ведет себя должным образом, подвергается бойкоту окружающих.

Компенсация положительная – реакция на поведение человека в виде вознаграждения, которое, независимо от формы, приводит к приятным для него последствиям.

Контекст (лат. *contextus* тесная связь, соединение) – законченный в смысловом отношении отрывок письменной или устной речи, необходимый для определения смысла отдельного входящего в него слова или фразы.

Континуум (от лат. *continuum* непрерывное, сплошное) – непрерывность, неразрывность явлений, процессов.

Континуум управленческий – непрерывность, неразрывность изменений, исторического развития, оформления управления в научную дисциплину.

Контроль – процесс проверки того, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировки ее действий, состоящий из трех этапов: постановка задач для исполнения; проверка реального исполнения задач; решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам. Является одной из функций управления.

Концепция (лат. *conceptio*) – 1) система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый, определяющий замысел, ведущая мысль какого-либо произведения, научного труда и т.д.

Концепция стратегического менеджмента – система взглядов, которая позволяет организации добиваться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Корпорация – широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую ответственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. Корпорации могут быть как государственными, так и частными. Юридический статус корпорации предопределяет систему налогообложения их прибылей. В отличие от партнерств и индивидуальных деловых предприятий, чьи доходы облагаются по ставке индивидуального подоходного налога, прибыли корпорации облагаются налогом на прибыль, который, как правило, отличается от подоходного налога как по величине ставок, так и по набору льгот и вычетов из налоговой базы (дохода, подлежащего налогообложению) или налоговых обязательств.

Критериальная база поведения – расположение человека к людям, событиям и процессам; совокупность ценностей, разделяемых им; набор верований, которых он придерживается и принципов, которым он следует в своем поведении.

Личность – характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде.

Менеджер (англ. *manager* < *manage* – управлять) – наемный управляющий, специалист по менеджменту.

Менеджмент – 1) междисциплинарная отрасль научного знания с четко выраженным приоритетом прагматических установок; 2) составная часть управленческой деятельности организации, связанная с выполнением политики в пределах, определенных администратором, а также с использованием организации для решения задач, поставленных перед ней.

Миссия организации – цель, вызывающая у членов организации состояние устремленности к чему-то. Формулирование миссии – ответ на вопрос: почему организация (или человек) делает то, что она (или он) делает? Это нечто большее, чем определение роли организации. Миссия информирует членов организации, что ожидает общество от организации и что организация ожидает от своих членов.

Модель – представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

Модель аналоговая – представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой; пример аналоговой модели – организационная схема.

Модель математическая (символическая) – использует символы для описания свойств или характеристик объекта или события.

Модель Портера-Лоулера – комплексная процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она

включает пять переменных величин: усилие, ожидание, результативность, вознаграждение и удовлетворение.

Модель физическая – то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Примеры физической модели – синька чертежа завода, его уменьшенная фактическая модель, уменьшенный в определенном масштабе чертеж проектировщика. Такая физическая модель упрощает визуальное восприятие и помогает установить, сможет ли конкретное оборудование физически разместиться в пределах отведенного для него места.

Мотив труда – внутреннее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

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

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (т.е. получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Мотивационное ядро – группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.

Мотивировка – оправдательные высказывания по поводу совершенного действия.

Мотивации – психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления. Эти стимулы происходят из нас самих. Но если мы говорим о руководителях, «мотивирующих» других, мы говорим о путях, которыми они фокусируют человеческие мотивации на достижение целей организации; М. – процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом. Одна из функций управления.

Мотивация по принципу «кнута и пряника» – намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставлявшим двигаться осла.

Научение поведению – устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

Неопределенность внешней среды – функция количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функция уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

Нивелирование (фр. *niveleur* < *niveau* уровень) – 1) геод. определение точек земной поверхности относительно некоторой избранной точки над уровнем моря; 2) н. астрономических и геодезических инструментов – приведение основной оси инструмента в правильное положение; 3) перен. приведение к одному уровню, сглаживание различий.

Нормы групповые – эталоны приемлемого и неприемлемого поведения в группе.

Обогащение труда – процесс структурирования трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Обработка информации – процесс расположения ее в определенном порядке, придание ей неких завершенных форм, что наполняет информацию новым

смыслом и значением. Обработка информации создает образы, формы, которые человек может распознать и которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.

Общее руководство – организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом. Сюда относится разработка позиции организации в конкурентной борьбе, обеспечивающей ее скоординированное продвижение к цели данного этапа. Общего руководства – возможность и способность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей организации ближайшего и последующего этапов.

Оптимология – наука об оптимуме, изучающая оптимальность соотношений между различными факторами в бизнесе (сформулирована Г. Хопфом (1882-1949)). Ее основная задача – анализ всех факторов, техники, процессов в различных отраслях человеческой деятельности; их классификация с учетом условий данного предприятия и уровня оптимальности, к которому следует стремиться.

Организационное окружение – та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы. Для большинства людей организационное окружение включает как рабочее место, так и такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия труда, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, обещание, трудовые отношения, коллеги и т.д.

Организация – 1) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей; 2) составная часть управленческой деятельности, представляющая собой процесс, таким образом комбинирующий труд, выполняемый индивидами или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения, что обеспечиваются наилучшие каналы эффективного, систематического, позитивного и скоординированного приложения знаний работников. О. – процесс распределения работы среди сотрудников или групп сотрудников и координация их деятельности. Одной из функций управления.

Организация труда – система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования работника в процессе производства, способствующего достижению высокой результативности трудовой деятельности.

Организация неформальная – группа в составе формальной организации, которая возникает спонтанно и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. О.н. – спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

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

Ответственность социальная – определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы общества со стороны организации. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулируемыми органами требований. Организация может выступать спонсором спортивных состязаний, театральных постановок, т.е. поступать социально ответственно.

Ответственность юридическая – следование организации законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что она может, а чего не может.

Партисипативное управление – программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы. Включают в себя: участие работников в прибылях и собственности; участие работников в доходах; участие работников в управлении.

Побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность.

Предпринимательство – основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности (производственной или коммерческой), осуществляемой физическими и юридическими лицами от своего имени и на свой риск на постоянной основе.

Процессуальные теории мотивации – теории, основывающиеся на поведении людей с учетом их восприятия и познания и посвященные процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса.

Подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Подсистема социотехническая – совокупность взаимосвязанных внутренних переменных организации (цели, структура, задачи, технология и люди). Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие.

Приверженность организации – отношение работника к организации, когда он: разделяет и делает своими собственными цели организации и ее ценности; стремится оставаться в организации, и сохраняет данное стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно; готов не только стараться для организации, но и, если надо, принести в жертву организационным интересам свои личные.

Приемлемость роли – человек готов выполнять ту или иную роль осознанно, исходя из того, что это принесет ему определенное удовлетворение, приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия.

Принцип (лат. *principium* основа, начало) – 1) основное, исходное положение какой-либо теории, учения и так далее; руководящая идея, основное правило деятельности; 2) внутреннее убеждение, взгляд на вещи, определяющие норму поведения; основа устройства, действия какого-либо механизма, прибора, установки.

Принципы – устойчивая форма проявления системы ценностей и воплощения верований в виде определенных стандартов поведения.

Принципы менеджмента – основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Впервые их сформулировал А. Файоль: 1) разделение труда; 2) полномочия и ответственность; 3) дисциплина; 4) единоначалие; 5) единство направления; 6) подчиненность личных интересов общим; 7) вознаграждение персонала; 8) централизация; 9) скалярная цепь; 10) порядок; 11) справедливость; 12) стабильность рабочего места для персонала; 13) инициатива; 14) корпоративный дух. Многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как А. Файоль впервые их сформулировал.

Производительность – отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

Процедуры – действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации.

Процесс контроля – последовательность действий по обеспечению достижения организацией своих целей, состоящая из трех этапов: выработка стан-

дартов и критериев оценки; сопоставление реальных результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий.

Процесс принятия решений – последовательная реализация этапов: диагноз проблемы; формулировка ограничений и критериев для принятия решения; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор.

Процесс связующий – деятельность, перекрывающая и связывающая четыре основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль в управлении. Основные связующие процессы – принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

Процесс стратегического менеджмента – совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним воздействиям.

Процесс управления – взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля посредством процессов коммуникации и принятия решений.

Разделение труда вертикальное – отделение работы по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

Разделение труда горизонтальное – разделение всей работы на составляющие компоненты.

Расположение – априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам, и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

Решение интуитивное – выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный.

Решение организационное – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Решение, основанное на суждении – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна.

Самоактуализация (самовыражение) – это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Связующие процессы – процессы принятия решений и коммуникации, которые связывают четыре управленческие функции (планирования, организации, мотивации, контроля), обеспечивая их взаимозависимость.

Селективный – отобранный из какой-либо совокупности по заранее определенным признакам. Например, селективная информация – информация, отобранная по заранее определенным признакам.

Система (гр. *systema* (целое) составленное из частей; соединение) – 1) множество закономерно связанных друг с другом элементов (предметов, явлений, взглядов и т.д.), представляющее собой определенное целостное образова-

ние, единство; 2) порядок, обусловленный планомерным, правильным расположением частей в определенной связи, строгой последовательностью действий; принятый, установившийся распорядок чего-либо; 3) форма, способ организации чего-либо; 4) совокупность хозяйственных единиц, учреждений, родственников по своим задачам и организационно объединенных в единое целое.

Система управления – состоит из субъекта и объекта управления; субъект управления – тот, кто управляет, объект – кем управляют.

Скалярная цепь управления – ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в цепочке, вниз, до руководителя низового звена.

Сложность внешней среды – число факторов, на которые организация обязана реагировать; уровень вариантности каждого фактора.

Социализация – процесс включения человека в организационное окружение, который в равной мере зависит как от характеристик этого окружения, так и от характеристик самого человека.

Содержательные теории мотивации – теории, старающиеся определить потребности людей, побуждающие их к действию, и основное внимание уделяющие анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

Социализация личности – это формирование способности личности к жизнедеятельности в обществе на основе усвоения ею социальных ценностей и способов социально положительного поведения.

Социальная политика предприятия – комплекс мероприятий, связанных с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Специализация внутри предприятий – сосредоточение отдельных цехов, участков и рабочих мест на выполнении определенных технологических операций или групп операций, на которые расчленяется процесс изготовления готовой продукции при производственной и территориальной кооперации цехов, участков и отдельных рабочих мест.

Специализация международная – планомерный процесс концентрации изготовления определенной конструктивно и технологически однородной продукции на специально предназначенных предприятиях отдельных стран.

Специализация отрасли – приспособленность отрасли к выпуску длительно и стабильно повторяющейся номенклатуры продукции определенного экономического назначения, идущей на удовлетворение общественных потребностей и личных нужд.

Специализация предприятия – производственно-технологическая приспособленность и сосредоточение предприятия на выпуске стабильно повторяющейся и технологически однородной номенклатуры продукции узкого или ограниченного ассортимента.

Специализация производства – форма общественного разделения труда между отраслями народного хозяйства, предприятиями, а также внутри отраслей и предприятий на различных стадиях производственного процесса.

Спецификация (лат. *specificatio* < *species* вид, разновидность + *facere* делать) — перечисление специфических особенностей чего-либо; распределение по разрядам, классификация.

Статус неформальный – позиция нахождения роли работника, придаваемая ей окружающими людьми. Неформальный статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя роли, либо же неформально определенными значением и влиянием роли в организации. Человек может обладать особы-

ми личностными чертами, либо возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его более высокое лидерское положение, чем это определено формальным статусом роли.

Статус формальный – позиция нахождения роли работника в иерархическом построении организации. Свидетельствует о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии распределения влияния на деятельность организации.

Стереотипизация – сведение более сложного и оригинального явления к определенному представлению об этом явлении. Помогает снять неопределенность, устранить неясность, и тем самым облегчить процесс познания.

Стиль руководства в контексте управления – привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия; типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Стимул (лат. *stimulus* букв. остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) – побуждение к действию, побудительная причина.

Стимулирование труда – внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда с целью побуждения его к эффективной трудовой деятельности.

Стратегическое планирование – процесс выбора целей для организации и принятия решения о том, что следует делать для их достижения. Обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Структура организации – логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Тактика – конкретные краткосрочные стратегии.

Теория ожидания – процессуальная концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория потребностей Д. Макклелланда – содержательная модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Теория справедливости – процессуальная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в данной ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

Технология – совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания.

Управление – свойство систем различной природы сохранять свою целостность, структурное единство и добиваться достижения поставленных целей.

Управление персоналом – функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование.

Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом. Основные функции управления персоналом: планирование потребности в кадрах и ее удовлетворение (поиск, отбор и высвобождение), формирование условий труда, создание системы стимулирования (вознаграждение, мотивация), а также развитие персонала. На небольших предприятиях указанные функции выполняет руководство, на более крупных – самостоятельные отделы кадров, которые в ряде вопросов делят ответственность за кадровую работу с линейными руководителями. Характер управления персоналом на предприятиях весьма различен. Оно простирается от чисто кадровой работы до управления человеческими ресурсами, при котором работника рассматривают в качестве капитала предприятия. Автономия предприятия в вопросах управления персоналом ограничена государственными нормами в отношении защиты работников и права их участия в принятии определенных решений.

Управление по целям (УПЦ) – метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом процессе. Метод УПЦ помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации.

Управленческий потенциал (возможности) – объем работы, с которым может справиться общее руководство. Адекватность возможностей зависит от того, как реагирует общее руководство на возникающие проблемы. Например, при управлении по исключениям, если меняются внешние условия, требуется намного меньшее число руководителей, чем при резкой смене стратегии организации.

Управленческое обследование – методичная оценка функциональных зон организации, предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. С целью упрощения в обследование включают пять функций: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

Управляющая подсистема – уровень деятельности по руководству и контролю за деятельностью организации

Фрустрация (лат. *frustratio* обман, расстройство, разрушение планов) – психическое состояние человека, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути достижения цели или решения задачи; переживание неудачи. Фрустрацию можно рассматривать как одну из форм психологического стресса. Различают: фрустратор (причина, вызывающая фрустрацию), фрустрационную ситуацию, фрустрационную реакцию. Фрустрация сопровождается гаммой в основном отрицательных эмоций: гневом, раздражением, чувством вины и т.д.

Функциональный потенциал – диапазон потенциальных возможностей, включающий функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и так далее, а также навыки общеорганизационного управления, например, развитием, диверсификацией.

Функция управления – обособленное направление управленческой деятельности. А. Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, распорядительство, координация, контроль. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции – планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Фактически

почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных списков.

Цели оперативные – исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать. Имеют внутреннюю направленность, важны для членов организации.

Цели операционные – цели организации еще более специфичные и более измеряемые, чем оперативные. Направляют поведение и по ним дают оценку работе; разрабатываются до деталей и выражаются в количественных терминах.

Цели официальные – определяют общее назначение организации. Абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах, оправдывая существование организации перед обществом; по ним трудно определить, чем на самом деле занимается организация.

Цель – один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, характеризуемый предвосхищением в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств. Цель выступает как способ интеграции различных действий человека, а для организации – действий различных людей, в некоторую упорядоченность или систему. Цель является исходным пунктом, определяющим отношения между субъектом и объектом управления.

Ценности – набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни; общие убеждения, вера человека по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни.

Централизация – 1) сосредоточение чего-либо в одном месте, в одних руках, в одном центре; 2) условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Централизация управления – сосредоточение управления в одном центре, в одних руках, в одном месте; создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней.

Эволюция менеджмента – процесс изменения менеджмента, его исторического развития, оформления в систематизированную научную дисциплину.

Эмпатия – внимание к чувствам других людей. При обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

Эмпиризм (гр. *empeiria* опыт) – философское учение, признающее чувственный опыт единственным источником знаний; эмпиризм преувеличивает роль чувственного познания, недооценивает роль мышления, научных абстракций.

Этика (лат. *ethica* < гр. *ethos*) – система норм нравственного поведения человека, какого-либо класса, общественной или профессиональной группы.

Этические нормативы – система общих ценностей и правила этики, которые, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решения.

Эффективность организации – результативность организации, соотношение результатов деятельности и затраченных на их достижение трудовых и материальных ресурсов. Сущность процесса увеличения эффективности организации состоит в повышении экономических результатов на каждую единицу затрат.

Ясность роли – предполагает, что человеку, данную роль исполняющему, известно и понятно не только ее содержание, т.е. содержание его работы, и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, ее место в совокупности работ, выполняемых коллективом.

ОТВЕТЫ К ТЕСТУ ДЛЯ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
№ ответа	а	б	а	в	а	г	б	в	а	в
№ вопроса	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
№ ответа	б	В	г	г	а	а	б	г	в	а
№ вопроса	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
№ ответа	в	б	а,б	а	а	б	в	а	а	г
№ вопроса	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
№ ответа	а	г	а	в	в	в	а,б,в	а	г	а
№ вопроса	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
№ ответа	а	а,в,г	б	в	а	б,в	а	г	а	а
№ вопроса	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
№ ответа	б,в	в	а	а,б	в,г	в	а	а,б	б	г
№ вопроса	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
№ ответа	в	а,б	а	а,г	б,в	а,б	в,г	б,в,г	в	б
№ вопроса	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
№ ответа	а	а	а	г	а	б	а,в	б,г	а,б,в	г
№ вопроса	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
№ ответа	б,г,е	а	г	б	а,б,в,г	г	б	а	г	а
№ вопроса	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
№ ответа	а	б	г	а	в	а,б,д	в	а,б,в	а,б,в	в
№ вопроса	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
№ ответа	б,в	а,б	в,г	а,б,в	г,д	а,г	в	б	а,в	в