

МЕНЕДЖМЕНТ

Доцент, к.т.н. Пыталева О.А.

Каф. Логистики и управления
транспортными системами, ауд. 332

Список литературы

- **а) основная литература:**

- - Менеджмент на транспорте [Текст]: учебное пособие / [Н. П. Громов, В. А. Персианов, А. В. Курбатова и др.]; под общ. ред. Н. П. Громова, В. А. Персианова. – 5-е изд., испр. – М.: ИЦ Академия, 2010. – 527 с. - (Высшее проф. образование: Экономика и управление).
- ISBN 978-5-7695-7044-5
- - Исаев, Р. А. Менеджмент на транспорте: [Электронный ресурс]: учебник для вузов / Р. А. Исаев. - СПб: Лань, 2010. — 264 с. – (Учебники для вузов. Специальная литература). – Режим доступа: <http://portalmagtu.ru>, электронная библиотечная система «Лань». – Загл. с экрана. – ISBN 978-5-394-00773-6

- **б) дополнительная литература:**

- - Менеджмент в промышленности [Текст] : учебное пособие / Э. А. Карпов, В. Г. Козырев, А. Г. Сиртладзе и др. – 3-е изд., перераб. и доп. – Старый Оскол: ТНТ, 2011. – 523 с. - ISBN: 978-5-94178-117-1
- - Юкаева, В. С. Менеджмент: Краткий курс: [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. С. Юкаева. - СПб: Лань, 2010. — 104 с. – (Учебники для вузов. Специальная литература). – Режим доступа: <http://portalmagtu.ru>, электронная библиотечная система «Лань». – Загл. с экрана. – ISBN 978-5-394-00632-6

Основные понятия менеджмента

- **Менеджмент** – это вид деятельности по руководству людьми в организации, особый вид управления. Управление – более широкое, чем менеджмент, понятие. Оно относится к различным сферам и видам деятельности, объектам и субъектам.
- **Управление** – это интегрированный процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации.

- *Менеджмент* – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других лиц;
- *Менеджмент* – вид деятельности по руководству людьми в разнообразных организациях;
-
- *Менеджмент* – это область знаний, позволяющая эту деятельность выполнять.
- **Менеджмент** – персонифицированное управление, неотделимое от менеджеров, осуществляющих такую деятельность на профессиональной основе.

Этапы развития менеджмента

- **1. Первая управленческая революция** (религиозно-коммерческая, 3000-2000 гг. до н.э.) связана с возникновением письменности в Древнем Шумере (образование касты жрецов-коммерсантов, которые осуществляли торговые операции, вели деловую переписку, коммерческие расчеты) и Древнем Египте (египетские пирамиды).
- **2. Вторая управленческая революция** (светско-административная, 1792-1750 гг. до н.э.) связана с деятельностью правителя Вавилона – царя Хаммурапи, издавшего свод законов, регламентирующих порядок управления государством (увеличение товарно-денежных отношений, торговля, борьба с чиновниками).

Этапы развития менеджмента

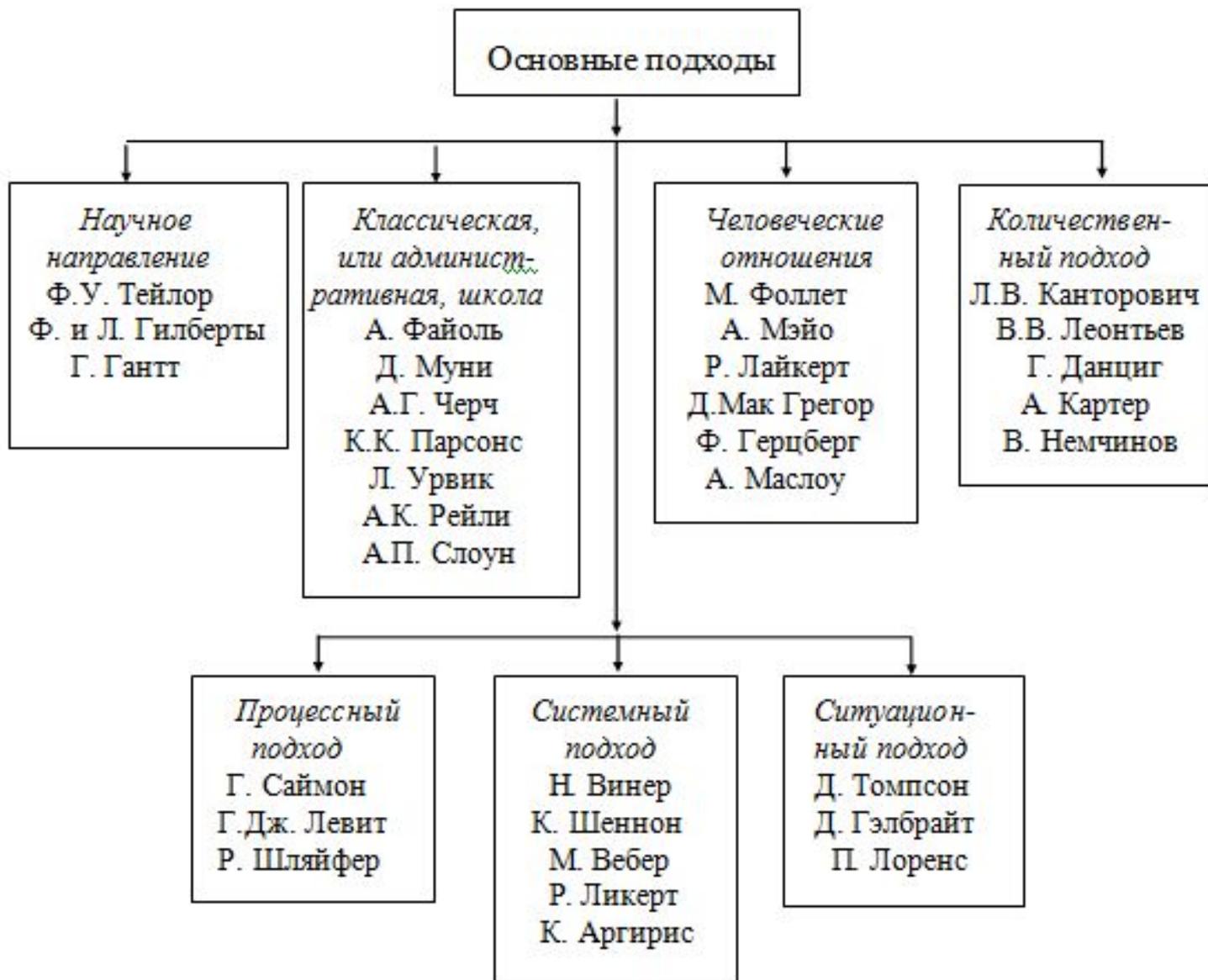
- **3. Третья управленческая революция**
(производственно-строительная, 605-562 гг. до н.э.) – время правления древнего царя Вавилона – Навуходоносора II. Ее основным результатом была интеграция методов государственного управления с контролем и регулированием деятельности в сфере производства и строительства (экономическое и культурное развитие, рост строительства – висячие сады Семирамиды).
- **4. Четвертая управленческая революция** сопряжена с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации (XVII-XVIII вв.). Ее сущность заключается в отделении управленцев от собственности на средства производства и зарождении профессионального управления (переход от аграрного к индустриальному производству, наемный труд, частная собственность, рынок земли, развитие торговли).

Этапы развития менеджмента

- **5. Пятая управленческая революция** (бюрократическая) произошла в конце XIX – начале XX вв. Теоретической базой этой революции послужила концепция рациональной бюрократии, а основным результатом явились формирование крупных иерархических структур, разделение труда, организационное регламентирование, иерархичность уровней управления.
- Несмотря на древнюю историю возникновения и развития практики управления теория менеджмента – явление относительно молодое.
- Конец XIX века ознаменовал крупнейшие сдвиги в производстве – возросли его масштабы и концентрация, появились огромные предприятия с тысячами рабочих

Управленческие школы

Схема основных подходов в менеджменте



Школа научного управления (тейлоризм) (1885-1920 гг.).

- Основные представители:
- Ф.Тэйлор, Ф. и Л. Гилберт, Г.Гантт.

- Объектом изучения являлось непосредственно производство на самом нижнем его уровне – **рабочем месте**. Это было обусловлено рядом моментов:
- сами исследователи пришли в науку из производства, хорошо знали этот уровень;
- на этом уровне имелись значительные возможности для роста эффективности производства при минимуме затрат;
- сравнительно просто было применить инструментарий научного исследования, в первую очередь - измерение количественных характеристик производства.

- **Тейлоризм** – это совокупность методов организации и нормирования труда, управления производственными процессами, подбора, расстановки работников, оплаты их труда в целях сокращения нерациональности расходования ресурсов, роста производительности труда.
- Аналитический метод нормирования труда основан на непосредственном измерении затрат времени на выполнение определенных трудовых операций и видов работ с помощью хронометрических наблюдений.
- При этом трудовые операции расчленяются на простые действия и приемы (микродвижения).
- Это позволяет выявлять излишние и бесполезные движения, изучать способы выполнения работ самими квалифицированными работниками.

Главными достижениями школы научного управления являются:

- научный анализ содержания работы в целях ее рационализации, обоснование размеров вознаграждения;
- доказательство огромной значимости организации. Впервые не более прогрессивное оборудование, не принуждение работника, а научное обоснование организационных приемов работы дало огромный экономический эффект.
- отбор самых искусных и сильных работников;
- их обучение самым прогрессивным приемам работы;
- установление норм выработки (уроков) на уровне достижений этих работников;
- материальное стимулирование за перевыполнение этих напряженных плановых заданий;
- регламентированное чередование работы и отдыха для поддержания высокой работоспособности.

Административная (классическая) школа управления (1920-1950 гг.)

- Основные представители:
- А.Файоль, Д. Муни, А.Г. Черч, К.К. Парсонс, Л. Урвик, А.К. Рейли, А.П. Слоун – высшие руководители в крупных организациях.
- Главной целью школы было обоснование универсальных принципов руководства организации в целом. Основоположник этого направления А. Файоль сформулировал 14 принципов управления.

14 принципов управления

А. Файоля :

- 1. Разделение труда;
- 2. Полномочия и ответственность;
- 3. Дисциплина;
- 4. Единоначалие;
- 5. Единство руководства;
- 6. Подчиненность личных интересов общим;
- 7. Вознаграждение;
- 8. Централизация;
- 9. Скалярная цепь (иерархия);
- 11. Справедливость;
- 12. Стабильность рабочего места для персонала;
- 13. Инициатива;
- 14. Корпоративный дух.

Представители административной школы управления решали следующие задачи:

- анализ основных функциональных сфер управления организаций – производство, финансы, маркетинг, а также функций управления;
- изучение организационных структур, развитие принципа единоначалия, определение нормы управляемости;
- обоснование наилучших принципов управления.
- А. Файолю принадлежит высказывание о том, что управлять, значит, вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов. Файоль рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.)

- Основные представители
- М. Фоллет, Э. Мэйо, Р. Лайкерт, Д.МакГрегор, Ф. Герцберг, А. Маслоу.
- Главная отличительная черта школы состоит в том, что она рассматривала каждое предприятие, каждую фирму как определенную социальную систему.

- Социальные факторы, взаимодействия между членами группы могут оказывать более значимое влияние на эффективность работы предприятия, чем усилия его руководства по разработке оптимальной структуры, тщательному изучению функций, нормированию труда и т. д.
- Э.Мэйо , А.Маслоу и другие исследователи выяснили, что иногда влияние других членов группы было более сильным, чем распоряжение руководителей или материальные стимулы. Причиной этого является то, что многообразные потребности людей не всегда удовлетворяются при помощи денег, не сводятся только к продвижению по службе и т.д.

Школа поведенческих наук (60-ые гг)

- Основные представители
- Д. МакГрегор

- Главным постулатом школы являются не методы налаживания межличностных отношений, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом. Исследования в этом направлении способствовали возникновению особой управленческой функции, получившей название «управление персоналом».

Школа науки управления (количественная школа) (40-ые гг)

- С 40-х годов в управлении стали применяться количественные методы, т.е. словесные рассуждения стали заменяться математическими зависимостями, моделями и алгоритмами действий.
- В школе науки управления различают два основных направления:
- первое рассматривает производство как социальную систему и предусматривает использование системного, процессного и ситуационного подходов;
- второе предполагает исследование проблем управления на основе системного анализа и использование кибернетического подхода.

Процессный подход

- Управление рассматривается как *процесс выполнения управленческих функций* для достижения поставленных целей. Каждая из этих функций также является процессом.
- Таким образом, управленческий процесс – механическая сумма, а единство, синтез этих частных процессов.
- В рамках процессного подхода большое внимание уделялось анализу *функций управления*. К числу таких функций относятся: прогнозирование, планирование, организация, руководство, распорядительство, регулирование, координация, контроль, коммуникации, оценка, учет, анализ и т.д.

Системный подход

- Организация рассматривается как *сложная органическая система* взаимосвязанных элементов, не сводимая к простой сумме этих элементов.
- Организация рассматривается как *открытая система*, которая общается с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды. Каждый из элементов организации также представляет собой систему более низкого уровня.
- В рамках системного подхода сформировался понятийный аппарат, включающий следующие основные понятия: система, элемент системы, связи между элементами, прямая и обратная связь, структура, функция, модель

Ситуационный подход

- Главное достижение ситуационного подхода состоит в обосновании прямого приложения научных разработок для решения задач в конкретных ситуациях. Основное внимание уделяется анализу ситуации – конкретного набора обстоятельств, существенно влияющих на организацию.
- Основная проблема подхода – *анализ ситуаций*, в том числе с использованием различных моделей. На этой основе выделяются и исследуются основные ситуационные переменные организации, определяются ситуационные различия между организациями и внутри организаций.

Особенности менеджмента в различных странах

Особенности российского менеджмента

- После революции 1917 г. в России было постепенно создано «плановое хозяйство». В экономике это означало ликвидацию частной собственности и связанного с ней предпринимательства. Главным и практически единственным собственником в стране становилось государство, что означало господство командно-административной системы.
- Современный российский менеджмент сформировался в условиях перехода от централизованной, плановой экономики к рыночной, в сжатые сроки, и унаследовал черты прежней, административно-командной системы.

Можно выделить некоторые особенности современного российского менеджмента:

- преобладание в организациях вертикальных, формальных связей и отношений. Недооценка горизонтальных связей и отношений;
- наличие командной системы во многих организациях, подавление инициативы подчиненных;
- менеджеры высшего звена избегают делегировать полномочия и ответственность второму эшелону, норовят все сделать сами, лично контролировать. Причина – недоверие к подчиненным, недостаточная квалификация, неумение эффективно мотивировать наемных менеджеров;
- недостаточное привлечение сотрудников менеджерами к управлению организациями и подразделениями в разной форме;
- слепое копирование западных методов ведения бизнеса и управления организацией;
- отсутствие гибкости у высшего менеджмента. Многие директора действуют по привычке, не реагируя на изменения внешних и

- перекладывание ответственности на правительство, привычка надеяться на помощь государства;
- слабое знание и учет менеджерами в хозяйственной деятельности российских, региональных и местных законодательных актов;
- отсутствие необходимых сложившихся норм деловой этики бизнеса, нарушение предпринимателями элементарных этических правил при осуществлении бизнес-операций;
- отсутствие у менеджеров всех рангов глубоких знаний о рынке, экономике и самом менеджменте как о науке управления. Главная цель – заработать как можно больше денег сегодня;
- «феодализм отношений» - зависимость условий и оплаты труда наемных работников от взаимоотношений с руководителем, а не от их квалификации и результатов работы;
- неуважение к людям и игнорирование этики управления;
- низкий уровень механизации, автоматизации и компьютеризации управленческих процессов.

Особенности американского менеджмента

- Большинство специалистов по США различают пять характерных особенностей культуры поведения в этой стране:
- индивидуализм и конкурентное поведение;
- добровольное объединение и сотрудничество;
- инновация и изменение;
- свобода выбора и демократия;
- индивидуальная собственность и опора на собственные силы.
- Развитие систем управления производством в США происходило не революционным, а **эволюционным** путем. Управление строилось под влиянием рынка и конкуренции, под воздействием и с помощью государства

Особенности японского менеджмента

- В бедной естественными ресурсами стране традиционно культивируется принцип: *«наше богатство – человеческие ресурсы»*, в соответствии с которым создаются условия для наиболее эффективного использования этих ресурсов
- Практика показывает, что работники, длительное время работающие вместе, создают атмосферу *самотивации и самостимулирования*. Управление при этом носит в основном рекомендательный характер – в этих условиях не следует слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что каждый готов делать то, что необходимо.
- Каждый японский служащий весьма тесно отождествляет себя с фирмой, в которой работает, и убежден в собственной значимости и незаменимости для своей компании

Характеристика японской и американской моделей менеджмента

Японская модель	Американская модель
Управленческие решения принимаются коллективно	Решения принимаются индивидуально
Преобладает коллективная ответственность	Преобладает индивидуальная ответственность
Гибкая структура управления	Жесткая, формализованная структура управления
Неформальная организация контроля	Формальная процедура контроля
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль
Замедленная оценка работы сотрудников и служебный рост	Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе
Важнейшее качество руководителя – умение осуществлять координацию и контроль	Важнейшее качество руководителя – профессионализм
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на личность
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
Преобладание неформальных отношений с подчиненными	Преобладание формальных отношений с подчиненными
Продвижение по службе по возрасту и стажу	Карьера находится в зависимости от личных результатов
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по результатам работы группы, стажу и тд.	Оплата труда по индивидуальному вкладу
Долгосрочная занятость в фирме	Наем на короткий период

Сущность и виды организаций

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

- **Цель организации** – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.
- **Миссия** рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации, т.е. те ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Философия организации обычно редко меняется.

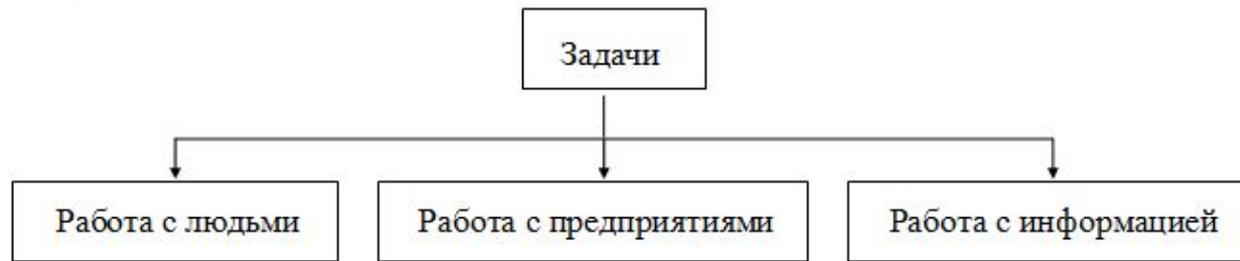
Система целей организации

Критерий классификации	Цель
1. Характер организации: коммерческая	Получение прибыли, доля рынка, объем продаж
некоммерческая (государственные органы, больницы и т.д.)	Снижение затрат, увеличение числа получателей услуг
2. Уровень организации: организация как единая система	Цели организации
подразделение	Цели подразделений
отдельные группы	Цели групп
3. Характер сферы деятельности: производство	Повышение производительности, качества, освоение новых моделей
маркетинг	Анализ рынков, продвижения товаров
финансы	Рентабельность

Структура организации – это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение цели организации.

- Формирование структуры организации осуществляется на основе горизонтального и вертикального разделения труда.
- **Горизонтальное разделение труда** – это разделение труда между специалистами, способными более эффективно выполнить данную работу. Горизонтальное разделение присуще как производственной, так и управленческой деятельности. В крупных организациях специалистов одного профиля объединяют в группы, создают соответствующие подразделения (например, диспетчерское бюро, финансовое управление, отдел маркетинга, группа аналитиков и т.д.).
- **Вертикальное разделение труда** включает разделение двух уровней. На первом уровне происходит отделение работы по непосредственному выполнению производственных заданий от работы по координации такой деятельности. На втором уровне на основе преднамеренного вертикального разделения труда формируется *иерархия управленческих уровней*.

- **Задача** – это работа или ее часть, которая должна быть выполнена способом и в сроки, определенные в плане.
- **Должностные обязанности** включают решение ряда задач, выполнение совокупности работ.



- **Технология** – это способ преобразования исходных ресурсов в готовые продукты и услуги, информацию. Упрощенно говоря, технология – это «что, чем и как мы делаем».



Персонал

- Организация – это прежде всего группа людей. В данном случае анализируется *поведение* людей в процессе функционирования организации:
- поведение отдельных членов организации;
- поведение людей в группах;
- поведение руководителя;
- поведение лидера и его влияние на поведение других людей.



Внешняя среда организации

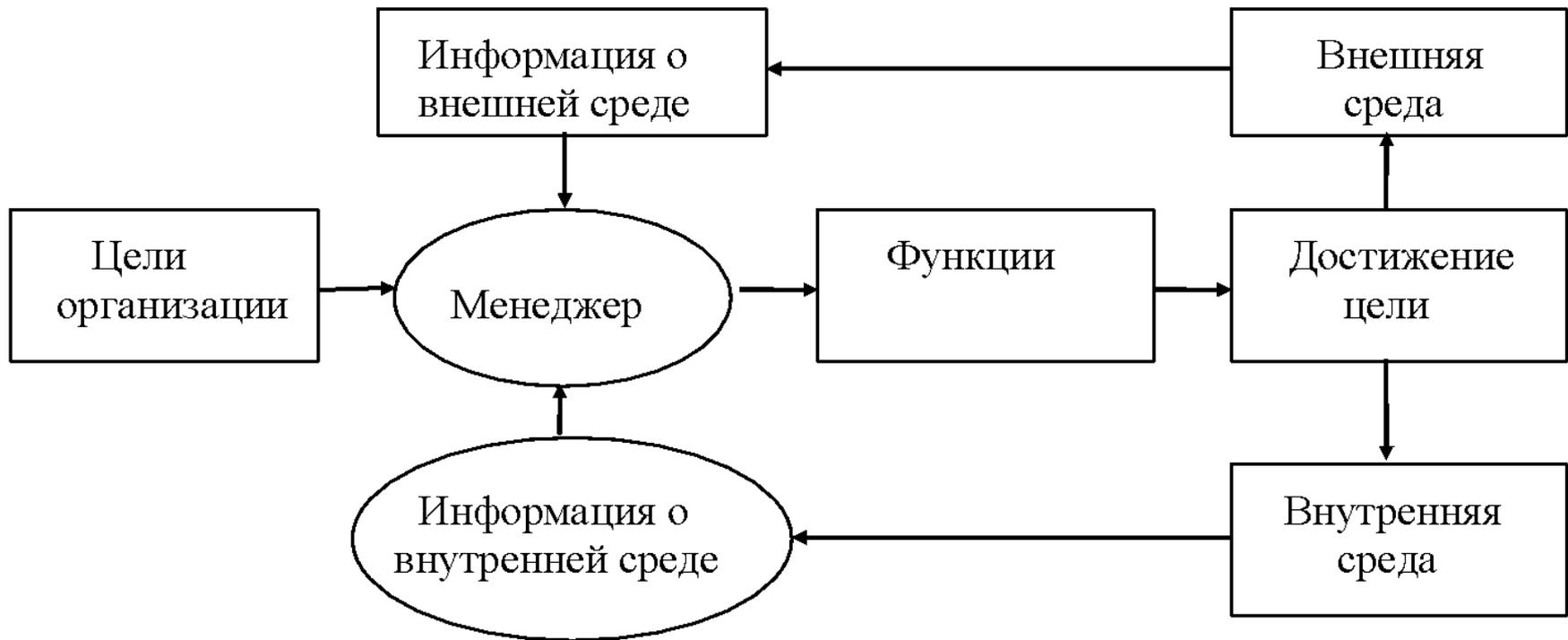
- В соответствии с системным подходом организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой.
- Внешняя среда включает те элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, ее функционирование, результаты и последствия деятельности.



Функции управления

- **Функции управления** – это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности.
- Перечень функций управления обусловлен кругом решаемых проблем. К их числу можно отнести:
- обоснование системы целей организации (конкретный набор, система приоритетов, последовательность достижения задач и т. д.);
- выделение задач, которые необходимо решить для достижения поставленных целей, а также обоснование методов и способов решения задач;
- определение потребности в ресурсах и сроков решения задач;
- обоснование структуры организации, видов деятельности и обязанностей отдельных работников и подразделений;
- мотивация групп и конкретных работников выполнить порученные работы в запланированные сроки;
- осуществление регулирования и контроля за решением

Взаимосвязи, формирующиеся в процессе выполнения менеджером основных функций управления



Планирование

- **Планирование** как функция управления – это процесс обоснования направлений и параметров развития организации, способов достижения этих параметров с учетом внутренних возможностей организации и ее взаимодействия с внешней средой.

Содержание планирования

включает:

- обоснование миссии и выработку целей организации; конкретизацию целей для структурных подразделений организации на плановый период;
- постановку конкретных задач, которые необходимо решить для достижения целей;
- обоснование критериев достижения системы целей, решения поставленных задач, системы ограничений: экономических, социальных, правовых, экологических;
- определение последовательности, сроков и способов решения задач;
- обоснование потребности в ресурсах – трудовых, материальных, финансовых, информационных

Планирование является сложной системой, включающей ряд элементов, которые могут быть сгруппированы по ряду критериев:

- В зависимости от длительности планового периода различают долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование.
- По значимости и масштабности последствий различают стратегическое и тактическое (текущее) планирование.
- В зависимости от объекта различают планирование основных функциональных сфер организации – производства, финансов, НИОКР, маркетинга либо вспомогательных сфер.
- В зависимости от уровня в организационной структуре различают планирование на уровне организации в целом и на уровне ее отделений, филиалов, подразделений.

Стратегическое планирование

- **Стратегическое планирование** – это построение системы управления, обеспечивающей долгосрочное конкурентное преимущество организации в области менеджмента (Strategos (греч.) – искусство генерала достигать победы).
- Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов:

- определение миссии и целей организации;
- анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения.

Организация

- ***Организация деятельности*** – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей.

- Успех функционирования зависит от множества факторов. Принято рассматривать организацию как единство семи составляющих (Б.З. Мильнер):
 - Структура;
 - Стратегия;
 - Системы и процедуры управления (методы управления);
 - Разделяемые всеми ценностные установки;
 - Совокупность приобретаемых навыков и умения (опыт);
 - Стилль управления;
 - Системы кадров или состав работников.

- В зависимости от соотношения уровней управления и структурных подразделений все виды организационных структур можно разделить на две основные группы: **бюрократические** (иерархические) и **адаптивные** (органические).
- Основными видами **бюрократических** структур управления являются *линейная, функциональная, линейно-функциональная структуры*.
- Разновидностями **адаптивных** структур являются *проектные, матричные, программно-целевые, бригадные* формы организации управления.

Мотивация

- **Мотивация** - это процесс побуждения человека к деятельности под воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения целей организации.

- Современные теории мотивации включают содержательные и процессуальные.
- В **содержательных** теориях анализируется содержание таких категорий, как потребности и вознаграждения, а также их воздействие на поведение исполнителей.
- В **процессуальных** теориях анализируется поведение людей с учетом как потребностей и вознаграждений, так и других факторов.

Содержательные теории мотивации

- теория Маслоу,
- теория двух факторов Герцберга,
- теория Альдерфера
- теория Мак-Клеланда.

Авторы содержательных теорий мотивации основное внимание уделяют группировке, классификации **потребностей** и выяснению мотивирующего влияния различных групп потребностей.

Теория Маслоу

- Потребности человека можно расположить в виде строгой иерархической структуры:
- физиологические потребности;
- потребности в безопасности;
- социальные потребности (принадлежность и причастность);
- потребности в уважении (признание и самоутверждение);
- потребности в самовыражении.
- А. Маслоу первые две группы рассматривал как *первичные*, а три остальные, высшие группы - как *вторичные* потребности. По мере удовлетворения низших становится все более значимым удовлетворение высших потребностей.

Теория двух факторов Герцберга

- Согласно теории потребности подразделяются на:
- гигиенические факторы («факторы здоровья»)
- мотивации («мотивирующие факторы»).
- Факторы здоровья (зарплата, условия труда, безопасность на рабочем месте) не являются мотивирующими, т.к. обеспечивают человеку нормальные условия и фактически не приводят к удовлетворенности.
- Мотивирующие факторы (признание, ответственность, возможность роста) активно воздействуют на поведение человека.

Теория Альдерфера

- Выделяет *три группы* потребностей:
- существования, связи и роста.
- Потребности **существования** включают физиологические потребности и потребности безопасности.
- Потребности **связи** близки к потребностям причастности и принадлежности.
- Потребности **роста** включают потребности самовыражения, а также потребности признания и самоутверждения, которые связаны с развитием уверенности, самосовершенствованием.
- Альдерфер считает, что удовлетворение потребностей идет не только по восходящей - от низшего уровня к высшему, но и сверху вниз. При неудовлетворении потребности *высшего* уровня активизируется значимость потребностей более *низкого* уровня.

Теория Мак-Клеланда

- Мак-Клеланд выделяет **потребности *достижения, соучастия и властвования***. Все эти потребности приобретены человеком под влиянием обучения, производственного опыта, жизненных обстоятельств.
- Потребности достижения побуждают человека охотно принимать решения, брать ответственность за решение умеренно сложных задач, дающих ощутимый результат в сравнительно короткие сроки.
- Постоянное самостоятельное получение даже не выдающихся результатов мотивирует таких исполнителей много и охотно работать для достижения целей организации.

Процессуальные теории мотивации

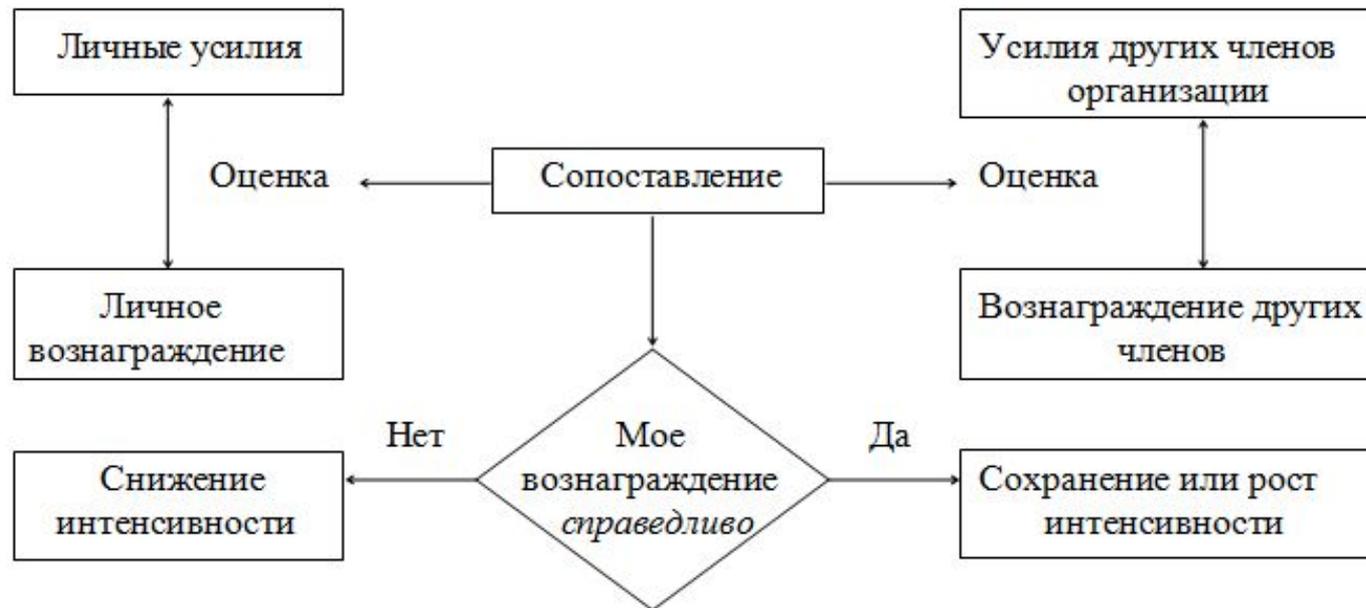
- теория ожидания;
 - теория справедливости;
 - теория Портера-Лаулера.
-
- В рамках *процессуальных* теорий анализируется влияние на удовлетворенность работника различных факторов, и в первую очередь - результатов деятельности.
 - При этом исследуется сам процесс влияния с выделением его *этапов*; учитывается, что на мотивацию конкретного работника оказывает влияние мотивация других работников; обосновывается положение о том, что высокие результаты деятельности ведут к удовлетворению потребностей.

Теория ожидания

- Согласно **теории ожидания** наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.
- В теории ожидания выделяются следующие ступени анализа взаимосвязей :
 - - усилия работника и ожидаемые результаты.
 - - достигнутые результаты и ожидаемое вознаграждение.
 - - полученное вознаграждение - ожидаемая его ценность, степень удовлетворения активной потребности.

Теория справедливости

- **Теория справедливости (теория равенства)** основана на том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если в сравнении возникает дисбаланс, то у них возникает психологическое напряжение и они начинают работать хуже.



Теория Портера-Лоулера

- В модели мотивации Л. Портера и Э. Лоулера анализируется взаимосвязь между затраченными усилиями и степенью удовлетворенности исполнителя. Здесь выделяются следующие этапы.
- 1. Усилия, затрачиваемые исполнителем, зависят от ценности вознаграждения и оценки исполнителем тесноты связи между усилиями и вознаграждениями.
- 2. Результаты работы зависят от усилий, индивидуальных особенностей работника (его квалификации, физических данных, опыта, отношения к работе) и оценки исполнителем своей роли в процессе производства.
- 3. Вознаграждения (включая внутреннее и внешнее).
- 4. Оценка вознаграждения как справедливого или несправедливого.

Контроль

- **Контроль** - это процесс измерения и оценки фактической траектории развития организации и сопоставление ее с плановой траекторией, позволяющей достичь цели.

Основные цели и задачи проведения контроля

- Условия неопределенности, в которых работает организация;
- Предупреждение возникновения кризисных ситуаций;
- Экономия времени управляющих;
- Мотивация и поддержка чувства ответственности работников;
- Формирование перспективных планов.

Стадии процесса контроля:

- - задание нормативной траектории или базы для сравнения, а также основных временных этапов (периодичности контроля);
- - выявление фактических значений измеряемых параметров (характеристик);
- - сравнение фактических значений контролируемых параметров с базовыми (плановыми) значениями; анализ масштабов и причин отклонений;
- - обоснование необходимости корректировок плановой траектории (базы сравнения);
- - осуществление мероприятий, обеспечивающих обоснованные корректировки.

Причины отклонения фактической траектории от плановой:

- - изменения во внешней среде (например, появление новых приоритетов - производство общественных товаров, учет требований экологии, новых центров роста);
- - изменения во внутренней среде (изменение технологии, структуры организации и т.д.);
- - влияние субъективного фактора: различие людей обуславливает их различную реакцию на определенные события, что затрудняет прогноз результатов.

Виды контроля

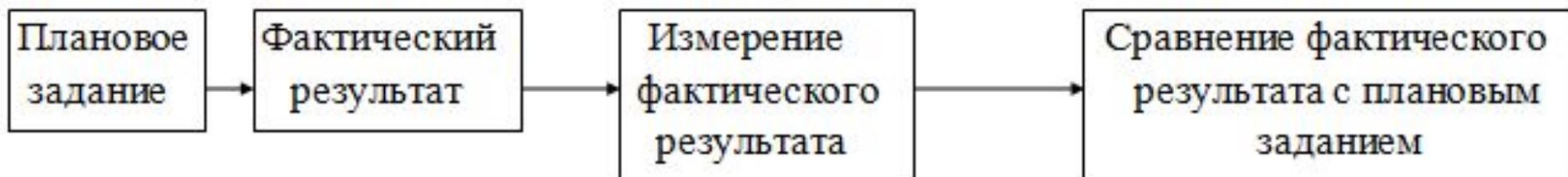
Виды контроля:

- a) *по времени проведения:*
 - предварительный
 - текущий
 - заключительный
- б) *по объекту контроля:*
 - финансовый
 - качества продукции
 - административный
 - сохранности товарно-материальных ценностей
 - и т.д.
- в) *по способу проведения:*
 - следящий
 - “да/нет”
 - по результатам

1. Предварительный контроль- осуществляется на стадии разработки планов и формирования организационной структуры. Контролируется точность выполнения определенных правил, процедур, инструкций по разработке планов, формированию структуры организации

- *Объектами* предварительного контроля являются:
 - а) человеческие ресурсы, включая анализ квалификационного, возрастного, профессионального и творческого потенциала исполнителей; отбор специалистов определенных требований;
 - б) материальные ресурсы, включая выбор поставщиков, потребителей; проверку закупленной продукции на ее соответствие требованиям по качеству; создание запасов, исключающих ажиотаж при закупке;
 - в) финансовые ресурсы, в первую очередь бюджет;
 - г) фактор времени.

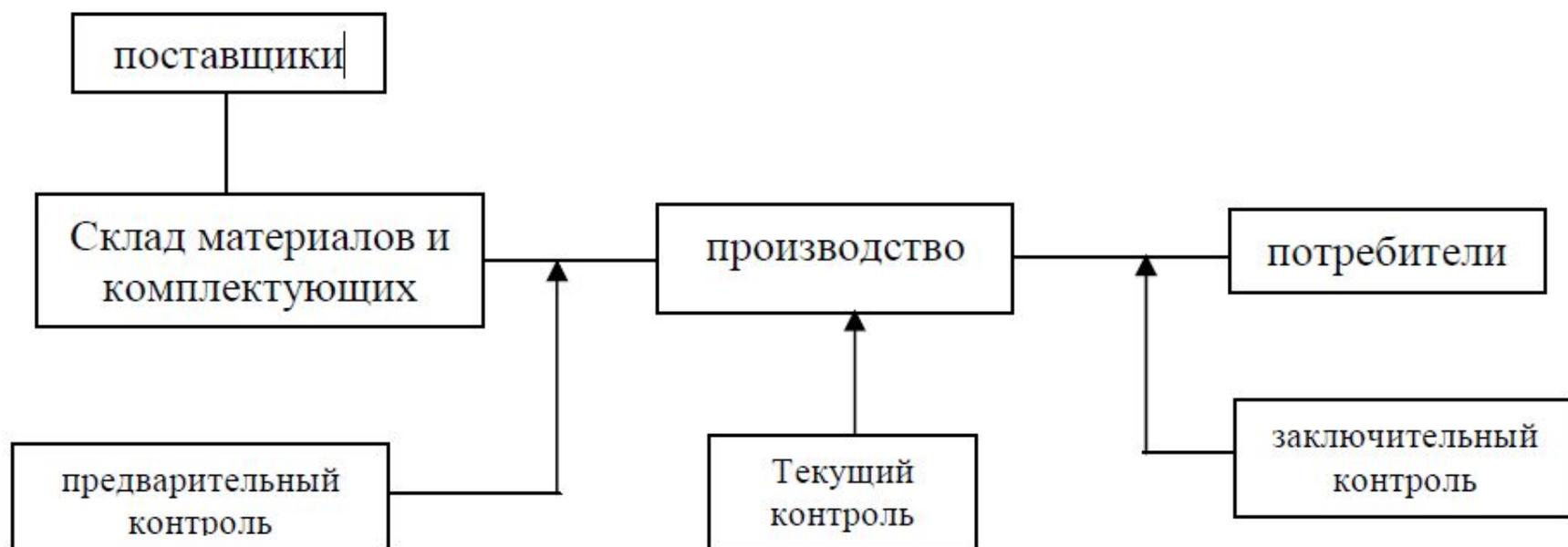
2. Текущий контроль - включает проверку руководителем результатов работы его непосредственных подчиненных. Главная задача такого контроля - своевременное выявление отклонений фактической траектории (состояния) от плановой (абсолютные и относительные значения) и обеспечение обратной связи;



- Схема текущего контроля

3. Заключительный контроль - обратная связь используется после выполнения работ, то есть передается информация о конечном результате. Информация, полученная в ходе заключительного контроля используется в будущих периодах – при повторении сходной ситуации и решаемых задач

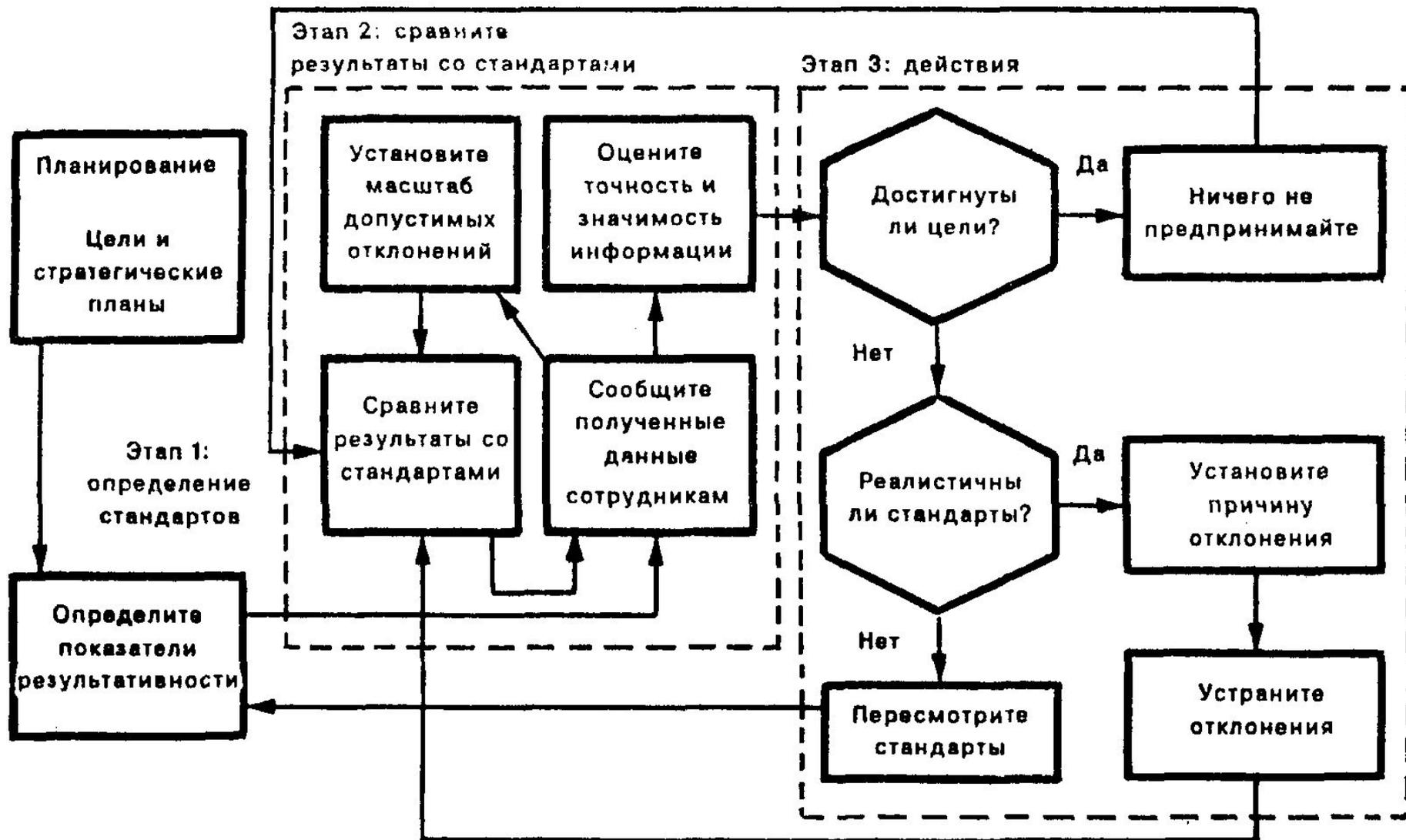
Виды контроля



Принципы контроля

- **принцип ключевых элементов контроля** опирается на положение, согласно которому контроль может быть значительно облегчен, если руководство организации выделит небольшое число основных (ключевых) элементов (показателей, критериев) и будет уделять им большую часть своего внимания;
- **принцип места контроля** состоит в том, чтобы руководитель организации выяснил, в каких структурных подразделениях организации происходят действия, имеющие решающее значение для достижения целей функционирования;
- **принцип соблюдения сроков контроля** позволяет более эффективно и своевременно использовать полученную в процессе осуществления контрольной деятельности информацию и быстро реагировать на происходящие изменения;
- **принцип самоконтроля** состоит в предоставлении работникам фирмы возможности самим осуществлять оценку результатов собственной деятельности и своевременно вносить в нее

Модель процесса контроля



Инструменты контроля

- бюджетный контроль,
- управленческий (административный) аудит,
- статистическое наблюдение,
- личное наблюдение,
- доклады и совещания.

Возможные негативные последствия контроля

- Поведение, ориентированное на контроль;
- Получение непригодной информации;

Эффективность контроля

- определена как отношение эффекта (результата) контроля к затратам на его проведение.
- Общие затраты включают расходы на измерение, сравнение фактических данных с базовыми и реакцию на выявленные отклонения.
- Поэтому тотальный контроль, особенно при устаревшем оборудовании, низкой культуре труда, слабой его мотивации будет иметь низкую эффективность.

Подходы к управлению

Название	Краткое содержание
Административный	При административном подходе регламентируются функции, права, обязанности, элементы системы менеджмента в нормативных актах
Воспроизводственный	Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей рынка с меньшими затратами
Динамический	При динамическом подходе объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности
Интеграционный	При интеграционном подходе устанавливаются взаимосвязи между отдельными подсистемами и элементами системы управления
Количественный	Сущность количественного подхода заключается в использовании количественных оценок при помощи математических, статистических, инженерных расчетов и т.д.
Комплексный	При комплексном подходе учитываются технические, экономические, социальные и другие аспекты менеджмента
Маркетинговый	Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя
Нормативный	При нормативном подходе устанавливаются нормы в управлении
Поведенческий	Поведенческий подход заключается в том, чтобы помочь работнику осознать собственные возможности
Процессный	При процессном подходе управление рассматривается как совокупность взаимосвязанных функций
Системный	При системном подходе любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов
Ситуационный	Ситуационный подход предполагает, что применение различных методов управления определяется конкретной ситуацией
Функциональный	Сущность функционального подхода состоит в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнять для ее удовлетворения

Принципы управления

- **Принцип научности в сочетании с элементами искусства.** Руководитель должен использовать в своей деятельности научные данные и выводы сочетания с творческим подходом и искусством межличностного общения.
- **Принцип системности и комплексности.** Принцип системного подхода предусматривает изучение объекта управления и управляющей системы совместно и нераздельно. Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата всей систем управления, учета всех направлений деятельности, всех свойств.
- **Принцип централизации и децентрализации.** Суть данного принципа – оптимальное распределение полномочий при принятии управленческих решений. Централизация позволяет обеспечить жесткую взаимосоординацию звеньев в рамках целостности системы. Децентрализация способствует структурной гибкости, позволяет оперативно реагировать на различные изменения.

Принцип пропорциональности. Принцип заключается в обеспечении взаимного соответствия между объектом и субъектом управления. Рост и усложнения объекта управления ведет к росту управляющей системы.

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности. Избыток прав приводит к управленческому произволу, недостаток парализует деловую инициативу. Каждый в организации наделяется конкретными правами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач.

Принцип функциональной специализации в сочетании с универсальностью. Суть его состоит в том, что к каждому объекту управления имеется свой подход, учитывающий его специфику. Но, наряду с этим, имеются и некие универсальные подходы.

Принцип правовой защищенности управленческого решения. Взаимодействие между руководителем и подчиненным зависит от множества правовых ограничений. Необходимо знать эти ограничения и принимать управленческие решения с их учетом.

- **Принцип нормы управляемости.** Отвечает на вопрос сколько подчиненных должно быть у руководителя. Завышенная норма управляемости может привести к потере контроля и дезорганизации работы предприятия. Норма управляемости зависит от типа производства, от оснащения руководителя информационными системами, от квалификации руководителя. Обычно норма управляемости колеблется от 3 до 7 подчиненных.
- Зависимость Грейкунаса В.А.

Число подчиненных	3	4	5	7	8	15
Количество обращений	18	44	100	490	1080	245970

- **Принцип оптимизации управления.** Принцип требует постоянного уменьшения трудоемкости в процессе управления. Это прежде всего относится к информационным операциям по подготовке и реализации решений.
- **Принцип единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений.** Любое принимаемое решение должно разрабатываться коллегиально, что позволит учесть мнения многих специалистов по различным вопросам. Принятое коллегиально решение проводится в жизнь под персональную ответственность руководителя.

- **Принцип делегирования полномочий.** Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Делегирование полномочий – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.
- Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, кроме случаев, когда под угрозой жизнь человека.
- **Принцип соответствия работника занимаемой должности.** Несоответствие работника занимаемой должности приводит к невыполнению или неудовлетворительному выполнению работ, а также неудовлетворенности самого работника. Максимальное соответствие должности можно достигнуть ротацией кадров.
- **Принцип повышения квалификации.** В процессе работы каждый работник должен повышать свою квалификацию либо через определенные промежутки времени, либо при переводе на другую работу. Уровень квалификации в процессе трудовой деятельности меняется под воздействием ряда факторов (мотивация, скорость восприятия знаний и усвояемость навыков, ценности).
- Поступление на работу – обучение – компетентность – мастерство – спад.

Трудовой коллектив

- **Трудовой коллектив** – объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Они взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других лиц и одновременно находится под их влиянием.
- Эффективность деятельности коллективов зависит от размера и состава рабочих групп, групповых норм, сплоченности людей, степени конфликтности, статуса и функциональных ролей членов групп.
- **Группа** – это две и более взаимодействующие и взаимовлияющие личности.
- **Формальная группа** – группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно является выполнение определенной работы.

Основными типами формальных групп являются:

- 1. *Группа руководителя*, включающая руководителя и его непосредственных подчиненных.
- 2. *Рабочая (целевая группа)*. Она также имеет руководителя, но члены группы имеют более широкие возможности в определении подходов к решению задачи. Это позволяет членам групп удовлетворять потребность более высоких уровней.
- 3. *Комитеты* – группы, которым делегированы полномочия для решения конкретной задачи. Комитеты принимают решения коллективно.

- **Неформальные группы** – спонтанно возникающие в процессе функционирования организации группы людей, регулярно вступающих во взаимодействие между собой.
- Формальные и неформальные группы – ровесники организации. Однако, первоначально изучались лишь формальные группы. Исходным пунктом исследования неформальных групп явились эксперименты Э. Мэйо.
- **Основные характеристики неформальных организаций:**
 - 1. Осуществление неформального контроля через установление и поддержание норм общения, поведения, использование мер, санкций.
 - 2. Отношение к переменам, включающее: сопротивление переменам и неадекватную оценку последствий перемен.
 - 3. Наличие неформальных лидеров, которые отличаются от руководителя прежде всего механизмом их назначения.

Управление неформальной группой:

- объективная оценка неформальной группы, ее деятельности;
- учет (по возможности) предложения членов неформальной группы;
- принятие решения с учетом их воздействия на неформальную группу и влияния этой группы на формальную организацию, ее цели;
- привлечение членов неформальной группы к принятию решений;
- оперативное распространение точной информации.