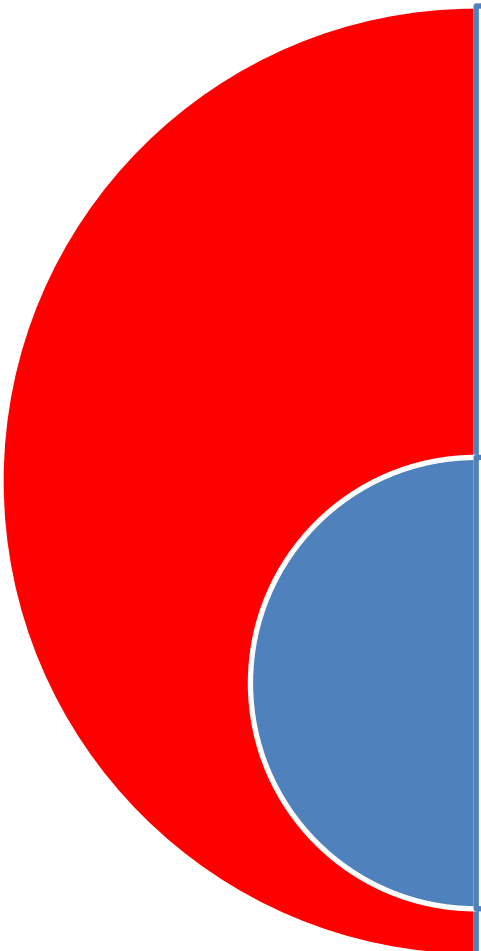


## Тема: Сферы человеческого общества

1. Политическая-необходимость установления и поддержания порядка в группах

2. Экономическая-необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов

3. Оборонительная-защита от врагов и диких зверей



управлять - слово английского происхождения.

Менеджмент - это человеческие возможности, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации

Менеджер - это

Наемный  
профессиональный  
управляющий

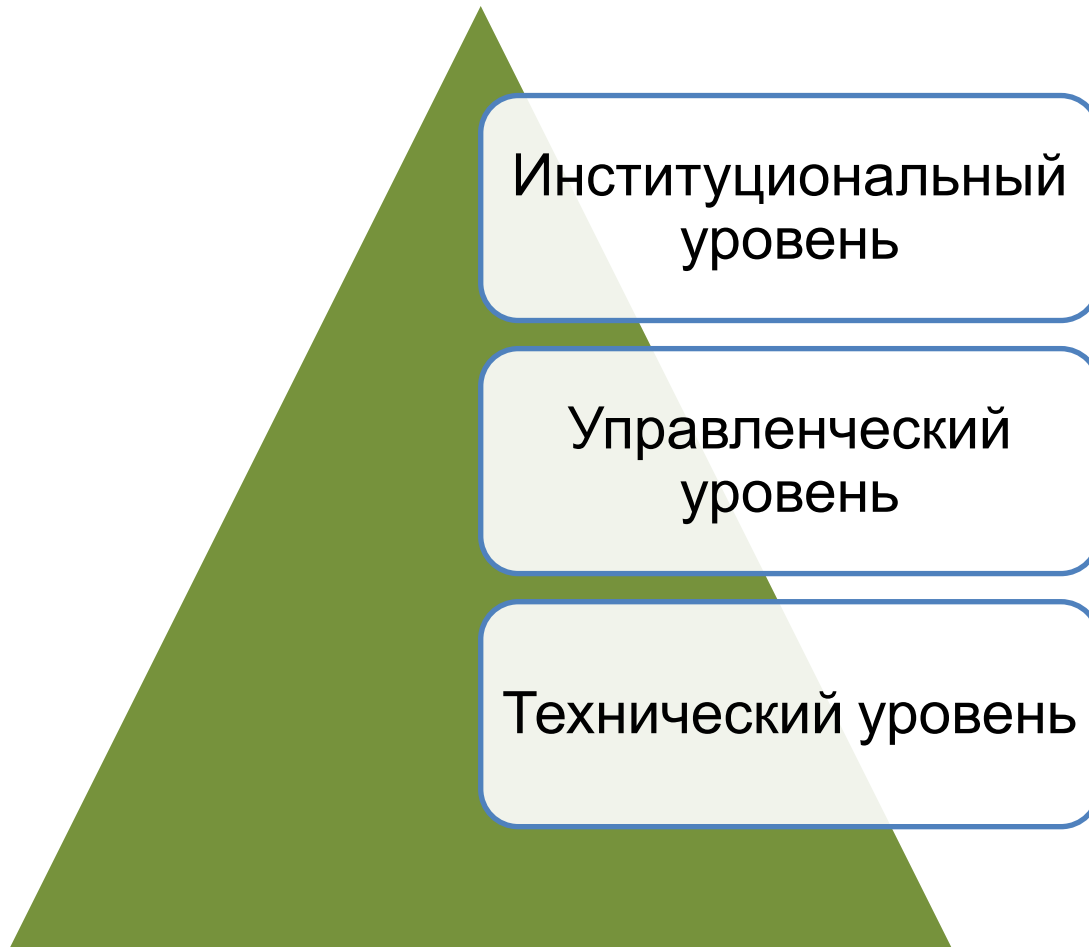
Специалист по  
менеджменту

Член трудового  
коллектива организации,  
осуществляющий  
управленческую  
деятельность и  
решающий  
управленческие задачи

## Три уровня управления



## Уровни управления



- Классификация затрат времени менеджеров по видам деятельности и уровня управления

Высший уровень-  
стратегические решения

Средний менеджмент-  
координация, оперативные  
решения

Низовой менеджмент-  
исполнительные работы

# Тема 1: Развитие теории и практики управления

**I период- древний период** нач. с 9-7 тыс. лет до н.э. примерно до 18 в.

Сократ –он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления

Платон – дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления

А. Македонский – развил теорию и практику управления войсками.

## II период –индустриальный период (1776-1890)

- А. Смит- он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделении труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.
- Р. Оуэна- его идеи гуманизации обучения, производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня
- Ч. Беббидж в 1833 г. Разработал проект « аналитической машины»-прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.



- III период – период систематизации (1856-1960)

Менеджмент зародилось во времена промышленной революции в 19 в. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей означали, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. Для этих целей обучали лучших работников- обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Это и были первые менеджеры.

- IV период – информационный период (1963 г. по настоящее время)

Появление данной школы – следствие применения математики и компьютеров в управлении. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически.

# Основные школы управления

## 1. Школа научного управления- (1885-1920 гг.)

Она связана прежде всего с именами Ф. Тейлора, Л. Гилберт и Г. Гантта.

Авторы школы научного управления используя наблюдения, замеры и анализ, усовершенствовали многие операции ручного труда рабочих и тем самым добивались повышения производительности и эффективности их труда.

### Основные принципы школы научного управления:

- разработка оптимальных методов осуществления работы на базе изучения затрат времени, движений, усилий
  - абсолютное следование разработанным стандартам
  - подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места, где они могут дать наибольшую пользу
  - оплата по результатам труда
- Выделение управленческих функций в отдельную сферу профессиональной деятельности
- поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами

## 2. Административная школа управления ( 1920-1950)

Основные представители школы: А. Файоль, М. Вебер.

Школа занималась изучением вопросов роли и функцией менеджера. В административной функции Файоль выделил пять ее элементов: планирование, организация , подбор и расстановка кадров , мотивация и контроль.

Целью школы было создание универсальных принципов и методов успешного управления организацией.

## А. Файоль сформировал 14 принципов административного управления:

1. Разделение труда- специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы
2. Полномочия и ответственность- каждому работнику должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за порученную работу
3. Дисциплина- рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством
4. Единство распорядительства - работник получает распоряжения и отчетывается перед одним непосредственным начальником
5. Единство действий- все действия, имеющие одинаковую цель, должны осуществляться по единому плану
6. Подчинение частных интересов общим - интересы организации имеют преимущество перед интересами личности
7. Вознаграждение персонала- получение работниками справедливого вознаграждения за свой качественный труд
8. Централизация- организация должна иметь управляющий центр
9. Скалярная цепь (иерархия)
10. Порядок- рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте
11. Справедливость - установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях
12. Стабильность персонала - установка работающих на долгосрочную работу в организации
13. Инициатива- поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ
14. Единение персонала - гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий

### 3. Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.) и наука о поведении (с 1950 г.)

Видные представители школы: Э. Мэйо, М. Фоллет, А. Маслоу.

Сущность школы человеческих отношений раскрывается в следующих положениях:

1. Люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают собственную индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми
2. В результате промышленной революции и работа потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях
3. Люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства
4. Работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить социальные нужды своих подчиненных

## **4. Школа количественных методов ( с 1950 г.)**

Данное направление в теории управления стало возможным благодаря развитию таких наук, как математика , кибернетика, статистика.

Школа количественных методов исходит из того, что математические методы и модели позволяют описывать различные бизнес-процессы и отношения между ними.

# Функции менеджмента

1. Планирование-процесс определения целей и путей их достижения

2. Организация-процесс распределения работы среди сотрудников и групп сотрудников и координация их деятельности

3. Мотивация-процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации

4. Контроль-постоянная проверка того, как данная организация достигает своих целей



## Объекты и субъекты управления

Объект управления – отдельная структура организации либо организация в целом, на которую направлено управляющее действие

Субъект управления- орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие.

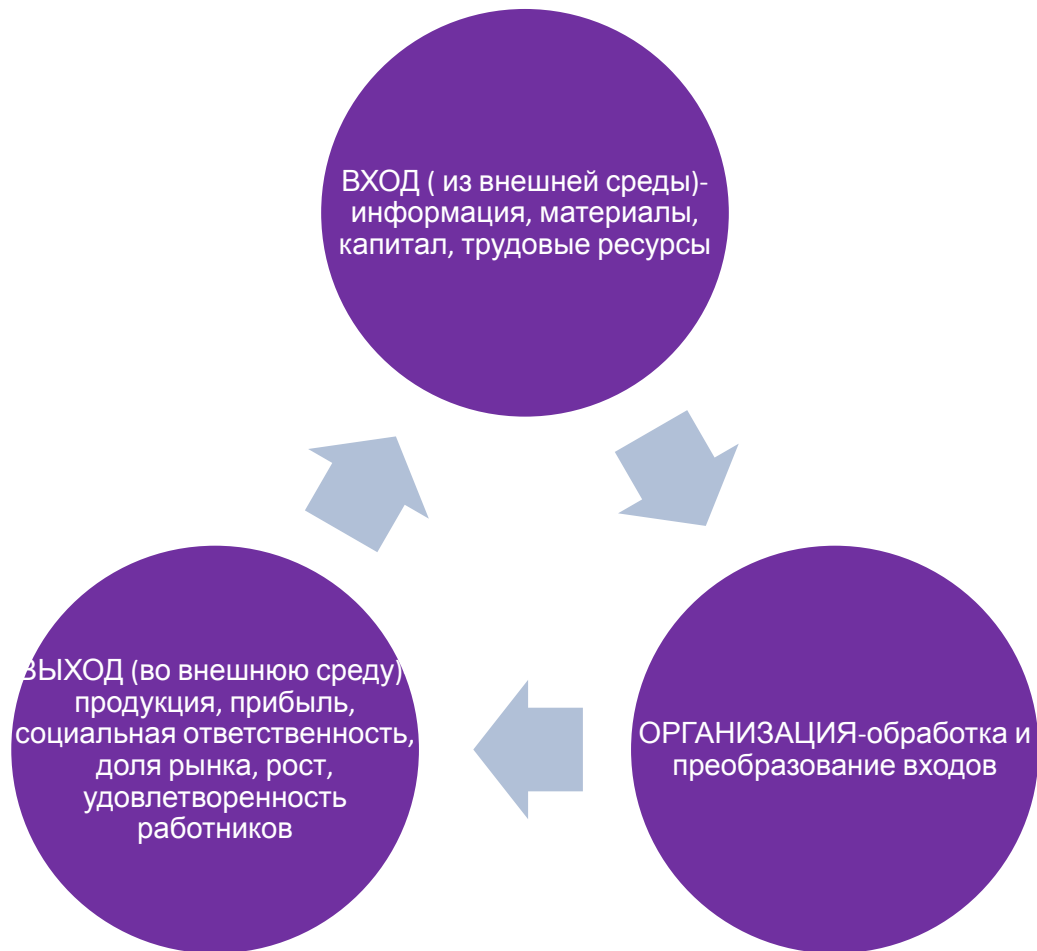
УСИЛЕНИЕ ВЗАИМОСВЯЗАННОСТИ И ПЕРЕПЛЕТЕНИЕ ВСЕХ СТОРОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ, ФИНАНСОВОЙ, МАРКЕТИНГОВОЙ, СОЦИАЛЬНОЙ ПРИВЕЛО К ФОРМИРОВАНИЮ В СЕРЕДИНЕ 20 В. ТАК НАЗЫВАЕМОГО СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К ОРГАНИЗАЦИИ

Системный подход-это

Применение теории систем в менеджменте

Способ мышления менеджеров по отношению к организации управлению

## Модель организации как открытой системы



В 1980 г. одной из наиболее популярных теорий в рамках системного подхода стала концепция «7-S» разработанная Э. Атосом. Она означает семь взаимосвязанных переменных в организации, названия которых в английском языке начинаются с буквы S.

## Взаимосвязанные элементы организации в концепции «7-S»



## Ситуационные теории

Ситуация-это конкретный набор обстоятельств, влияющих на организацию в данное время

Для использования ситуационного подхода в управлении руководитель должен:

1. освоить средства профессионального управления, которые доказали свою эффективность в разных ситуациях

2. уметь правильно интерпретировать ситуацию и определять значимые переменные ситуации, влияющие на эффективность организации

3. научиться предвидеть вероятные положительные и отрицательные последствия принимаемых решений (для конкретной ситуации)

4. уметь увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями, обеспечивая достижения целей организации самым эффективным путем в сложившихся обстоятельствах.

## Принципы менеджмента

Принцип менеджмента-основные, наиболее важные правила управления . В принципах обобщены и познанные законы и закономерности и оправдавший себя опыт управления



## Факторы , определяющие принципы управления

Закономерности управления

Существующий способ производства

Формы собственности, социально-политическая структура

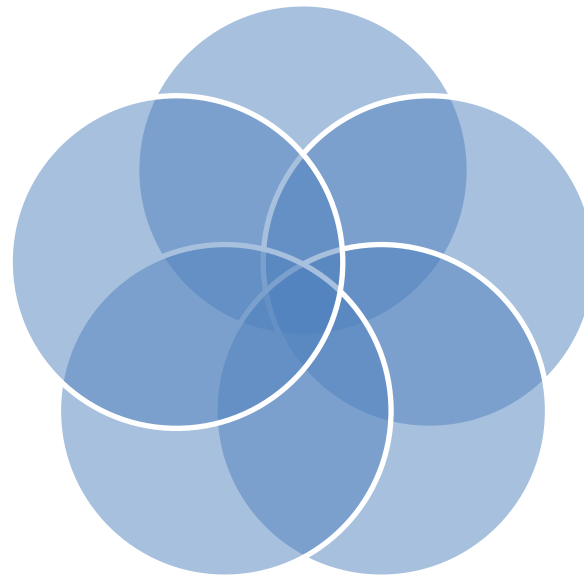
Национальная культура

Духовное развитие

Опыт управления (образцы)

# Функции управления

Планирование



Организация

Контроль

Мотивация

# Функции планирования

1. Полнота планирования –при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации
2. Точность планирования -при составлении планов используются современные методы , средств, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов
3. Ясность планирования -цель и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации
4. Непрерывность планирования -это не одноразовый акт , а непрерывный процесс
5. Экономичность планирования-расходы на планирование должны и находить в соразмерном с получаемым от планирования выигрышем

## Функции организации

Организация-это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом

Организация-это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации

# Функции мотивации

- Мотивация-это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации
- Мотивировать сотрудников-т затронуть их важные интересы, дать шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности.

- Контроль призван заблаговременно выявлять надвигающиеся опасности, обнаруживать ошибки отклонения от существующих стандартов и тем самым создавать основу для совершенствования работы.

# Виды контроля

1. Предварительный контроль-В организациях предварительный контроль является в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсах.
2. Текущий контроль- он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом является сотрудники, а сам он – прерогатива их непосредственного начальника
3. Заключительный контроль-цель контроля помочь предотвратить ошибки в будущем.

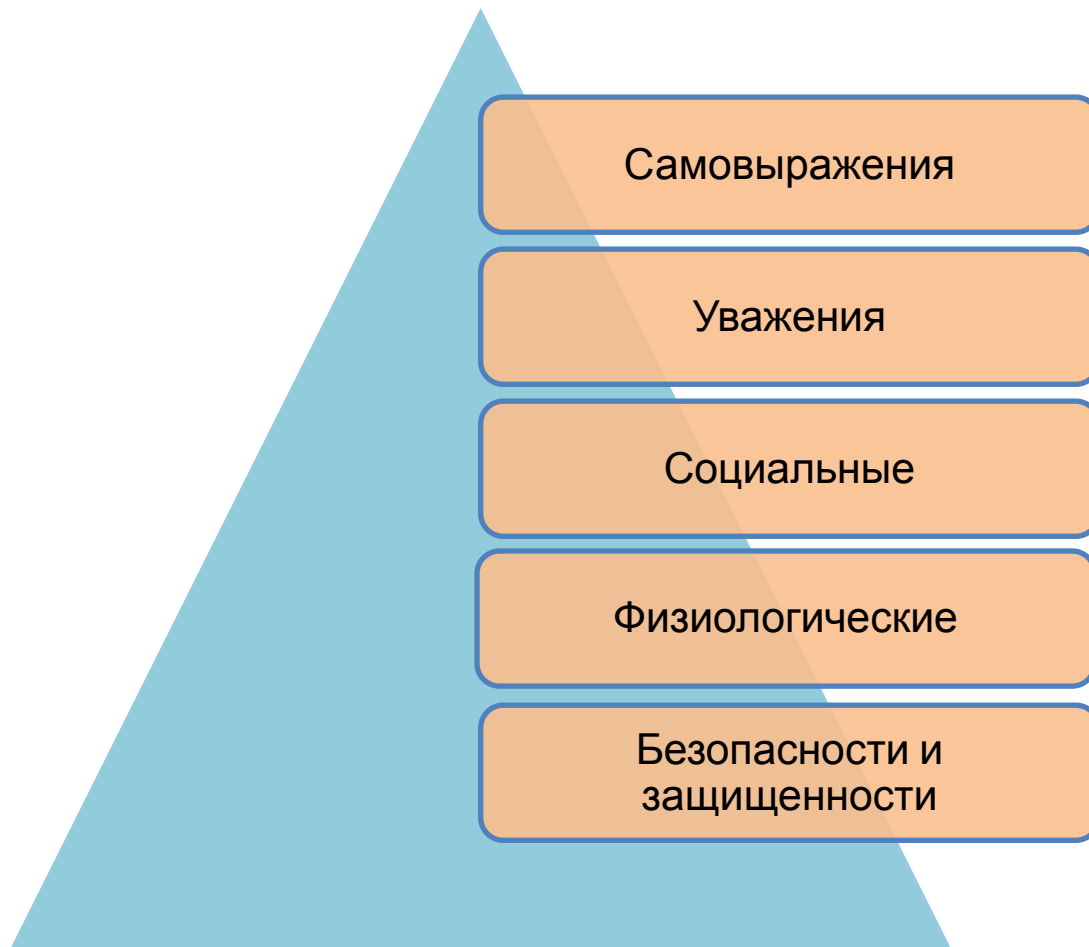
## I. Современные теории мотивации:

1. Содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребности), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это термин А. Маслоу, Ы. Герцберга)

2. Процессуальные теории мотивации - более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Потера-Лоулера)



## II. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей , по Маслоу.:



### III. Теория потребности:

1. Мак-Клелланда данная теория основной упор делает на потребности высших уровней, согласно с чем выделяются три типа потребности:

- 1. Потребность власти - желание воздействовать на других людей. Это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном понимании, а скорее потребность к проявлению своего влияния.
- 2. Потребность успеха - удовлетворяться не провозглашением успеха конкретного человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.
- 3. Потребность в причастном схожа с мотивацией по Маслоу, так как работники заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений

## 2. Двухфакторная теория Герцберга

Во второй половине 50 гг. Ф. Герцберг разработал модель мотивации, основную на потребностях.

Герцберг выделил две категории факторов:

1. Гигиены-политика фирмы, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой;
2. Мотивация-успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможности творческого и делового роста.

# IV. Процессуальные теории мотивации:

Имеются три  
основные  
процессуальные  
теории  
мотивации:

Теория  
ожиданий

Теория  
справедливости

Модель  
Портера-  
Лоулера.

# Теория ожиданий

Состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда-результаты; результаты-вознаграждение; вознаграждение-удовлетворенность (удовлетворенность вознаграждением)

# Теория справедливости

Так , как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает ответ теория справедливости. Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Основной вывод теории справедливости для практики управления заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать , что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Здесь играет роль чувство личного «Я».

# Модель Портера-Лоулера

- Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости (модель Портера-Лоулера), в их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, Ю полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения

**Метод управления - это совокупность приемов и способ воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей**



Выделяют три группы методов управления

1. Экономические методы управления - совокупность средств и инструментов., целенаправленно воздействующих на создание благоприятных условий для функционирования и развития объекта управления.

2. Организационно-распределительные методы- способы воздействия субъекта управления на объект управления на основе силы и авторитета власти.

3. Социально-психологические методы- способы воздействия руководителя на трудовой коллектив, основные на изучении психологического климата в нем, индивидуальных возможностей каждого работника и использования их достижения поставленного перед коллективом общих целей

1. Основу экономических метода управления составляют товарно-денежные отношения, материальная заинтересованность каждого работника в результате своего труда.

Сущность внутрифирменного расчета:

- за коллективом подразделения закрепляются необходимость средства производства
- каждому коллективу подразделения предоставляется определенная самостоятельность в осуществлении своей деятельности - устанавливаются внутренние расчетные цены
- систематически подводятся итоги хозяйственной деятельности каждого подразделения
- устанавливается материальное поощрение и материальная ответственность подразделений за результаты своей деятельности.

Существует две основные формы оплаты труда: повременная и сдельная

## 2. Организационно - распорядительные методы делятся на две группы: организационные и распорядительные

С помощью организационных методов создаются необходимые условия функционирования организации. С помощью этих методов организация проектируется, учреждается; ее деятельность нормируется, регламентируется и обеспечивается необходимыми инструкциями. Эти методы создают лишь своего рода рамки, направляющие будущее функционирование и развитие организации, а поэтому по сути своей являются пассивными.

На практике распорядительные методы: реализуются в виде: приказов, указаний, поручений и советов.

Недостатки распорядительных методов: ориентируется на достижение заданной результативности, а не на ее безграничный рост, поощряют и исполнительность, а не инициативу.

### 3. Психологический климат-это

- преобладающее в коллективе настроение, характер взаимоотношений между людьми, их удовлетворенность работой
- система морально-этических связей между членами коллектива, возникающих по поводу производственной деятельности, а также внепроизводственных отношений
- взаимоотношения между членами коллектива

### Содержание социально-психологических методов:

- выявление индивидуально-психологических особенностей членов коллектива и их учет в процессе управления
- установление в коллективе благоприятного социально-психологического климата
- развитие активности и инициативности членов коллектива
- формирование, сохранение и развитие традиций и обычаев организации
- применение различных форм морального поощрения
- формирование правильного стиля руководства коллективом
- планирование социального развития коллектива

# Тема: Понятие организации

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

Коммерческая организация - это организация, которая преследует извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности

Некоммерческие организации - это такая организация которая не ставит своей целью извлечение прибыли и не распределяет полученную прибыль между участниками.

Различают факторы внешней и внутренней среды организации

# Внутренняя среда организации

1. Цели - это конечные состояние или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив

2. Структура организации -это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

3. Технология- это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях.

4. Задача-это предписанная работа или ее часть которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

# Факторы внешней среды организации

Различают факторы

## Прямого воздействия

Трудовые ресурсы  
Поставщики  
Потребители  
Конкуренты  
Профсоюзы  
Законы и государственные органы

## косвенного воздействия

состояние экономики страны  
политические факторы  
научно-технический прогресс  
социально-культурные факторы  
отношение с местным населением  
международное окружение, в  
частности развитие экспорта и импорта

## Формальная и неформальная организации

Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются - формальными группами

Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, признается - неформальной группой (организацией)



# Горизонтальное и вертикальное разделение труда

**Горизонтальное разделение труда** -это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности.

По горизонтали труда разделяется , как правило, по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам.

**Вертикальное разделение труда** - поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующем направлениям:

- общее руководство- выработки и проведение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации
- технологическое руководство-разработка и внедрение прогрессивных технологий
- экономическое руководство - стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации, внедрение хозрасчета и обеспечение ее рентабельной работы
- оперативное управление - составление и доведение до микроколлективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом производственного процесса
- управление персоналом - подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации

## Тема 3: Структура и формы организаций

Организационная структура управления -это:

- упорядоченная совокупность органов, управляющих деятельностью предприятия
- состав взаимосвязи управленческих подразделений предприятия
- форма разделения труда, закрепляющая определенные функции управления за соответствующими структурными подразделениями аппарата управления

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы:

Звенья  
(отделы)

Уровни  
(ступени)  
управления

СВЯЗИ -  
горизонтальны  
е и  
вертикальные

## Классификация структур управления организацией

Линейная

Функциональная

Линейно-функциональная

Проектная

Программно целевая

Дивизиональная

Матричная

Бригадная (командная)

# Линейная структура управления

Характеризуется четким единоначалием -каждый руководитель и каждый работник подчинены только одному вышестоящему лицу.

Линейный руководитель осуществляется прямое руководство подчиненными в форме приказов, указаний и т.п.

Линейная структура управления применяется в небольших организациях (в магазинах, кафе, мастерских по ремонту бытовой техники, станциях технического обслуживания автомобилей и т.п.)

## Преимущество линейной структуры управления:

- однозначность воздействия субъекта на объект управления
- относительно короткие каналы коммуникации
- возможность получения подчиненными непротиворечивых заданий
- высокая ответственность руководителя за результаты работы подчиненного ему коллектива
- обеспечение единства руководства сверху донизу

## Недостатки линейной структуры:

- отсутствие у руководителя знаний по отдельным функциям управления
- перегрузка линейных руководителей и нехватка времени качественной реализации всех функций управления

## Функциональная структура управления

Функциональная структура базируется на функциональном разделении труда в аппарате управления. Поэтому вместо одного руководителя, выполняющего при линейной структуре все функции управления, назначается несколько специалистов по отдельным видам работы.

### Недостатки функциональной структуры:

- нарушается единство распорядительства в организации и снижается роль линейного руководителя
- деление власти между линейными и функциональными руководителями затрудняет межфункциональную координацию
- распыляется ответственность между линейными и функциональным руководством
- создается возможность конфликтных ситуации из-за противоречивости даваемых указаний

# Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура образуется путем соединения линейной и функциональной структур. Причем за основу берется линейная структура, а функциональная ее дополняет.

Л-Ф структура управления применяется в сельскохозяйственных предприятиях и в большинстве других средних по размерам организации.

## Достоинства Л-Ф структур:

- привлечение в аппарат управления высококвалифицированных специалистов по отдельным функциям
- повышение качества принимаемых решений
- возможность линейного персонала сконцентрировать внимание на общих результатах деятельности организации

## Недостатки Л-Ф структур:

- возрастание количества и сложности деловых связей в аппарате управления
- увеличение расходов на содержание аппарата управления
- удлинение процесса выработки команд управления
- отрыв штабных работников от непосредственной хозяйственной деятельности

# Дивизиональные структуры

Структуры, основанные на выделении производственных подразделений с представлением им оперативно-производственной самостоятельности и переносом на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Крупные компании применяют, как правило, дивизиональные структуры.

*Типы дивизиональных структур:*

- продуктовые
- ориентированные на потребителя
- региональные



# Адаптивные структуры

Во второй половине 20 в. В развитых странах начали возникать структуры, которые, в отличие от бюрократических, гибко реагировали на изменения внешней среды. Поэтому их стали называть *адаптивными*.

## Признаки адаптивных структур:

- отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления
- гибкость структуры управления
- создание временных органов управления
- ориентация на решение сложных проектов

Проектная структура-это структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (проект). Ее смысл в том, чтобы собрать в одну команду квалифицированных сотрудников разных профессий из подразделений организации для осуществления сложного проекта.

Матричная структура управления -это структура , базирующая на совмещении линейно-функциональной структуры и структуры управления проектами

В матричной организации члены проектной группы находятся в двойном подчинении:

-у руководителя проекта

- у руководителя линейного или функционального подразделения, из которого этот специалист привлечен для работы над проектом

Матричная структура управления создается для реализации одновременно нескольких проектов.

Данная структура на практике применяется редко и охватывает лишь какую-то часть компании.

# Тема: Организация взаимодействия

Основным средством установления формальных взаимоотношений работников в организации и распределения между ними работы и ответственности является процесс делегирования задач и полномочий.

Делегирование-это:

- 1.Средство распределения задач среди сотрудников, выполнения которых необходимо для достижения целей организации;
- 2.Постановка задач перед кем-нибудь и одновременно наделение этого лица полномочиями для их решения.

Полномочия - это:

1. совокупность предоставленных прав самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять иные действия в интересах организаций
2. делегированное ограниченное право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации

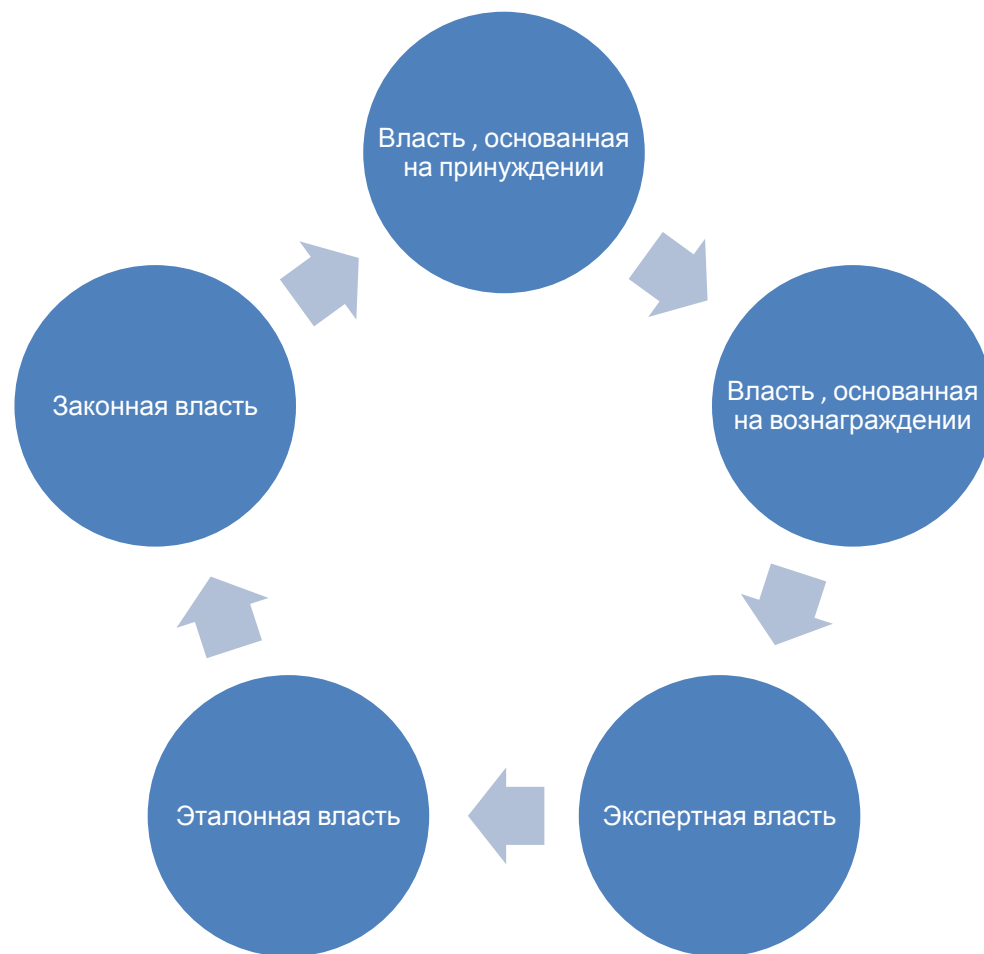
## Основные формы власти:

1. Утилитарная власть-это воздействие посредством сильных мотивов. Исполнитель задания знает, что если он выполнит «то-то», то получит «это».

2. Авторитарно-нормативная власть - законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг-строго их выполнять.

3. Объединенная власть-власть группы. Это власть огромна и часто неосознанна.

# Классификация власти (авт. Френч и Рейвен)



Способы  
управленческого  
влияния на  
подчиненных

Эмоциональное  
влияние-  
«заражение»,  
подражание

Рассудочное  
влияние-внушение,  
убеждение, просьбы,  
угрозы, подкуп,  
приказы.

Власть  
реализуется на  
основе  
распоряжений

Распоряжение-это сообщение, передаваемое менеджером подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности. Оно содержит постановку задачи, а в отдельных случаях, инструкцию порядке выполнения заданий.

Распоряжение могут быть: устным, письменными, смешанными. Это зависит от срочности и важности решаемой проблемы, взаимоотношений между руководителем и подчиненным.

Распоряжения могут отдаваться в форме приказов, указаний, поручений, советов.

Приказ обязывает подчиненных определенным способом и в установленные сроки выполнить задание, составляющее суть распоряжения. По содержанию приказ бывает: предписывающим, запрещающим, инструктирующим.



## Тема 9: Авторитет менеджера

Авторитет - заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям.

А.С. Макаренко  
выделял  
следующие  
разновидности  
псевдоавторите

**1.Авторитет расстояния-** руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он «дальше» от подчиненных и держится с ними официально

**2.Авторитет доброты-** «всегда быть добрым»-таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность.

**3.Авторитет педантизма** - в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым сковывая их творчество и инициативу

**4.Авторитет чванство-**руководитель высокомерное, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет.

**5.Авторитет подавления** - менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность

## Тема 10: Стиль руководства

Стиль-это система постоянно применяемых методов руководства.

Стиль с греческого означает – «почерк».

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен *К. Левин*ым, который выделил авторитарный, демократический и анархический стили.

## Авторитарный стиль

Для авторитарного стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Его управленческая деятельность состоит из приказов и команд.

## Демократический стиль

Стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива. Демократический менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.

## Либеральный стиль

Руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Средства воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы.

На практике  
выделяются  
еще три  
дополнительных  
типа  
управления

1. Патернализм- это сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, однако он носит не интеграционный характер, а дополняющий. Приоритет отдается исполнительности.

2. Оппортунизм-сочетание любых или всех подходов к управлению, которые способны укрепить положение руководителя или дать ему определенные личные преимущества.

3. Фасадизм- означает лицевую , фронтальную сторону здания. Управленческий фасад аналогичен (фронтальная сторона может быть фальшивой так как загораживает то, что в действительности находится за ней).

## Тема 11: Управление конфликта и стрессами

Конфликт - (от лат столкновение)- столкновение противоречивых или несовместимых сил. Противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.



## Типы конфликтов

Внутриличностный  
конфликт

Межличностный  
конфликт

Конфликт между  
личностью и  
группой

Межгрупповой  
конфликт

## •Причины конфликтов

Недостаточная согласованность и противоречивость целей групп и отдельных личностей

Устарелость оргструктур, нечеткое разграничение прав обязанностей работников

Ограниченность ресурсов

Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива

Противоречие между функциями и видом трудовой деятельности

Различия в манере поведения и жизненном опыте

Неопределенность перспектив роста

Неблагоприятные физические условия

Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера

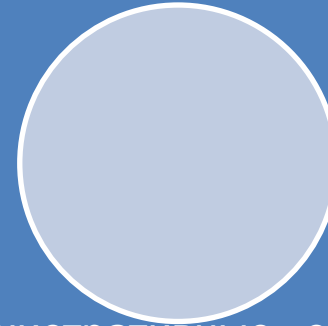
Психологический феномен

Недостаточный уровень профессионализма

## •Управление конфликтами



Педагогические - беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и других меры воспитательного аспекта

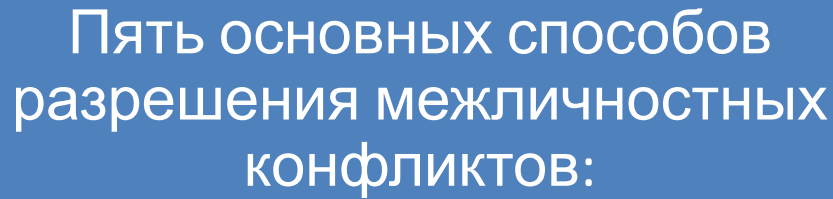


Административные - силовое разрешение конфликта, подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих. Разрешение конфликта по приговору – решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда.



# Методы разрешения конфликтов





## Пять основных способов разрешения межличностных конфликтов:

- **1. Избегание**, уклонение. При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло, на другую тему.
- **2. Принуждение** (противоборство)-высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Заставить принять свою точку зрения любой ценой

- **3. Сглаживание** (уступчивость)-слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворительности и другого путем сглаживания разногласий, с готовностью ради этого уступить, пренебрегая своими интересами. Девиз «Не стоит ссориться, так как все мы одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать»

- **4. Компромисс, сотрудничество.** Здесь действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных «средних» решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

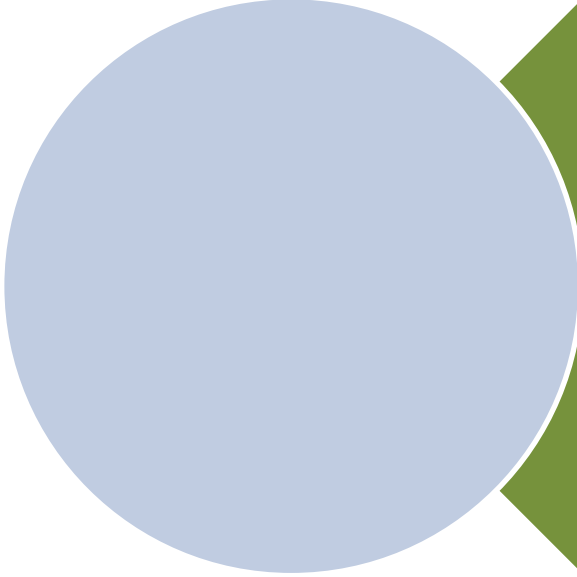
- ***5. Решение проблемы.*** Предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации



Кроме названных пяти основных в их рамках встречаются и другие приемы разрешения межличностных конфликтов:

- 1. координация
- 2. интегративное решение проблемы
- 3. конфронтация как путь решения конфликта

## Тема: Природа и причины стресса



Стресс (от англ. – «туго натянуть»)- это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

- Типичные симптомы стресса

Эмоциональная  
неустойчивость

Проблемы здоровья

Впечатлительность и легкая  
ранимость

Нервозность и напряжение

Хроническое переживание

Неспособность к отдыху

Чрезмерное употребление  
алкоголя или курение

Проблемы со сном

• Факторы , вызывающие стресс

Организационные -  
перегрузка,  
конфликт ролей,  
неопределенность  
ролей,  
неинтересная  
работа

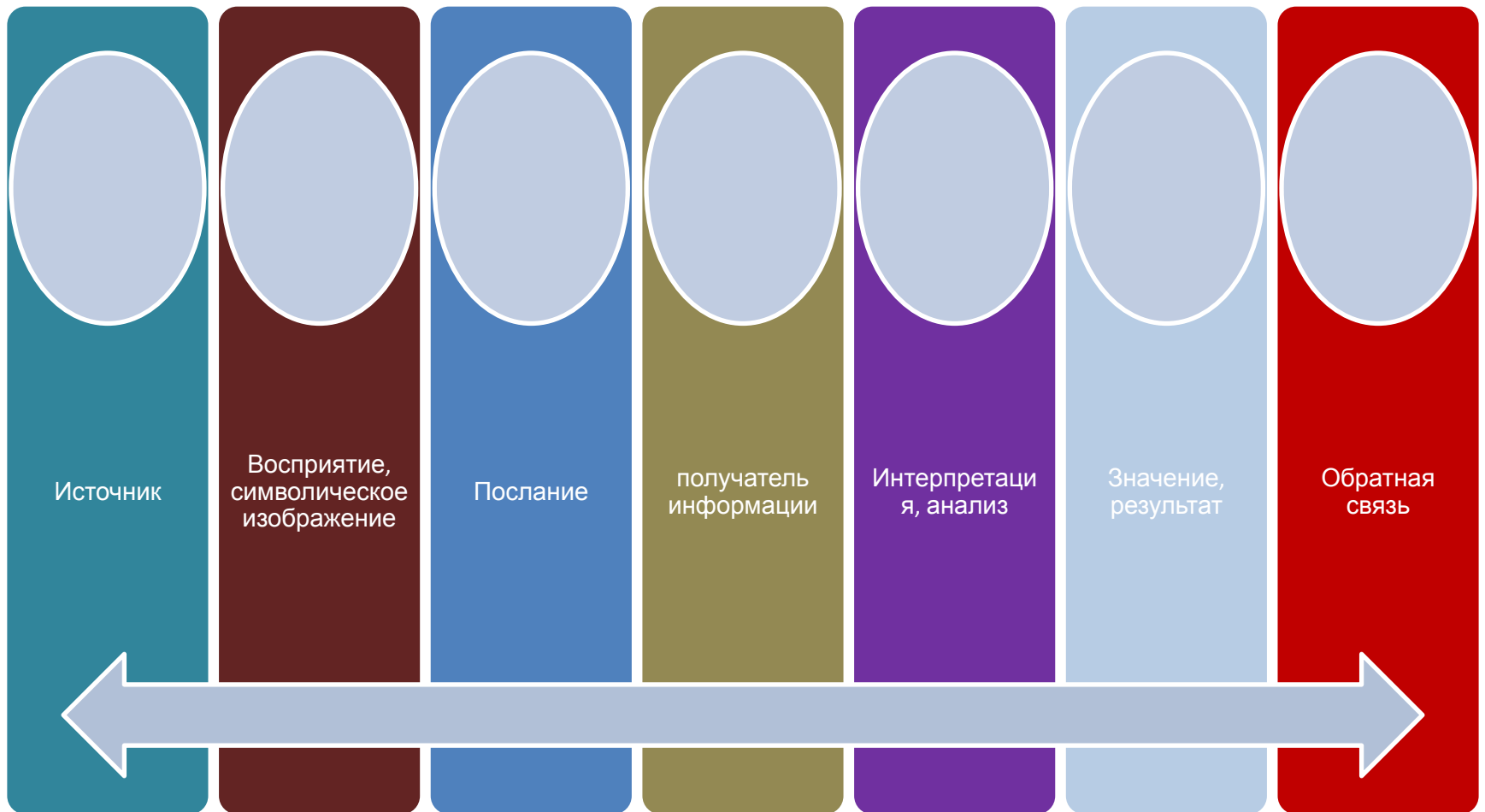
Личностные - уход  
на пенсию, свадьба  
(развод),  
привлечение по  
суду, увольнение с  
работы, наказание  
(выговор), смерть  
близкого, переход  
на другую работу,  
потеря вложенных  
в банк средств.

# Тема 12: Искусство общения

Общение - основная форма человеческого бытия, извечное свойства человека.

Общение- важнейшая форма взаимодействия людей. Оно лежит в основе практически всего, что мы делаем.

• Модель процесса общения



- Формы и организация общения

Форма общения - это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг другу.

Главное в выборе форм общения состоит в том, чтобы в его процессе «друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями» (Инге фон Ведемайер)

- Компоненты общения

Коммуникатор - тот, кто инициирует общение, кто сообщает информацию

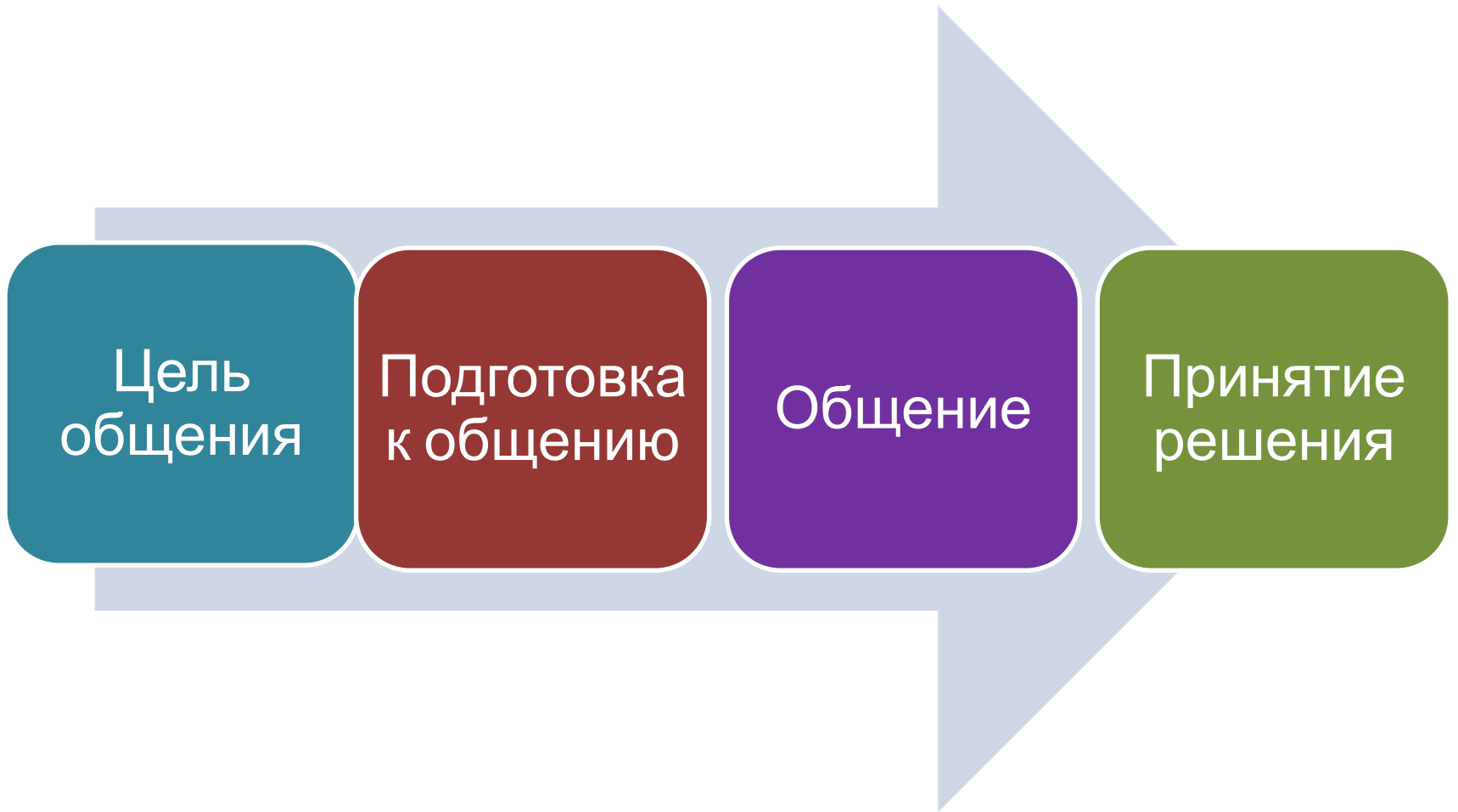
Аудитория - тот, кому говорят, сообщают информацию

Сообщение - то, что говорят, содержание информации

Средства общения - технические средства, благодаря которым информация попадает получателю.



- Организация общения



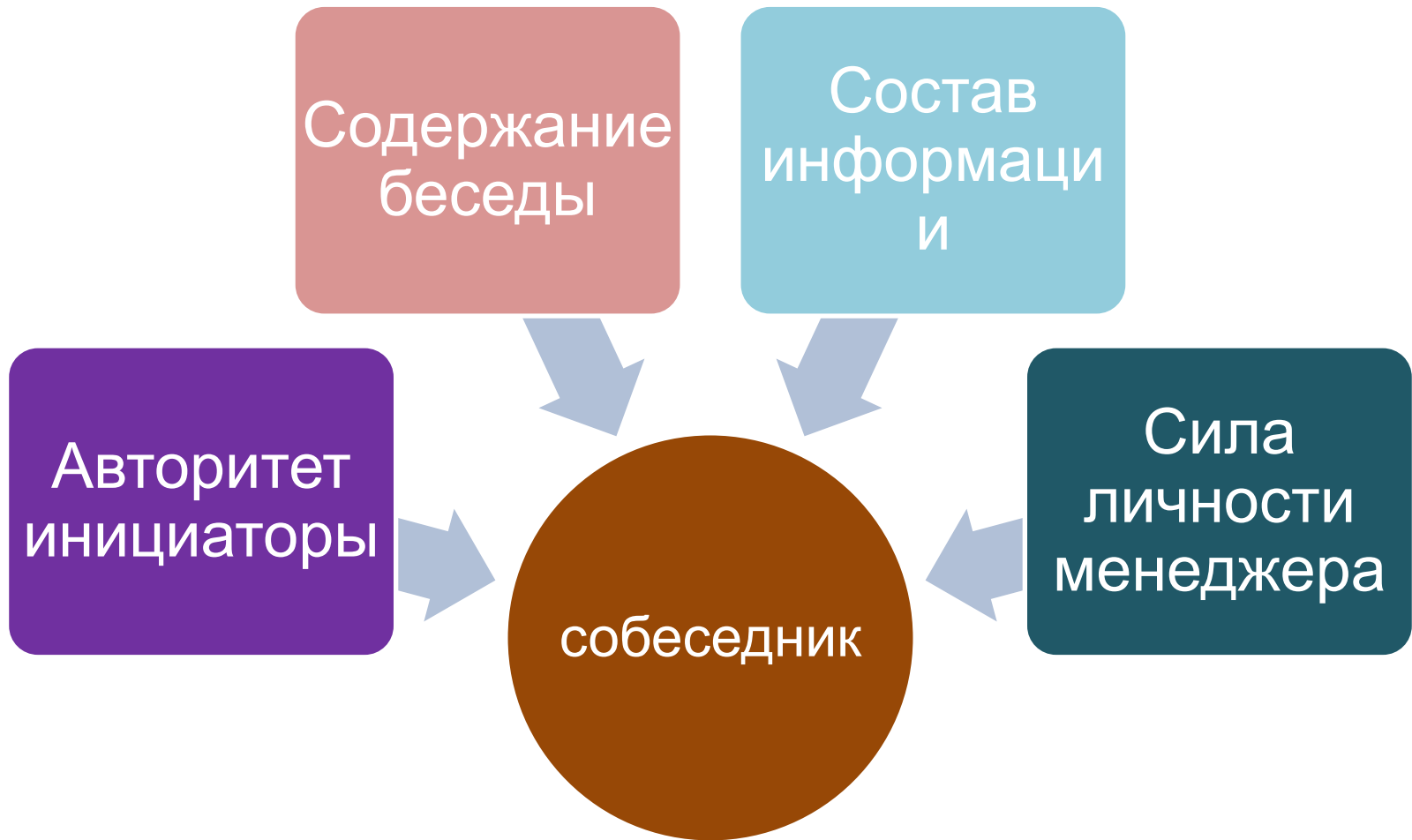
Цель  
общения

Подготовка  
к общению

Общение

Принятие  
решения

- Факторы воздействия на собеседника



## Тема13: Организация проведения деловых совещаний и переговоров

Деловые встречи – совещания - одна из важнейших формы управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

## Совещания классифицируют по следующим основным признакам:

По назначению: вырабатывающие и принимающие решения

- разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений
- подводящие итоги выполнения решений и дающие оценку его результатов
- оперативные

По периодичности проведения:

- разовые
- регулярные
- периодические

По количеству участников:

- узкий состав (до 5 чел.)
- расширенный (до 20 чел.)
- представительный (свыше 20 чел.)

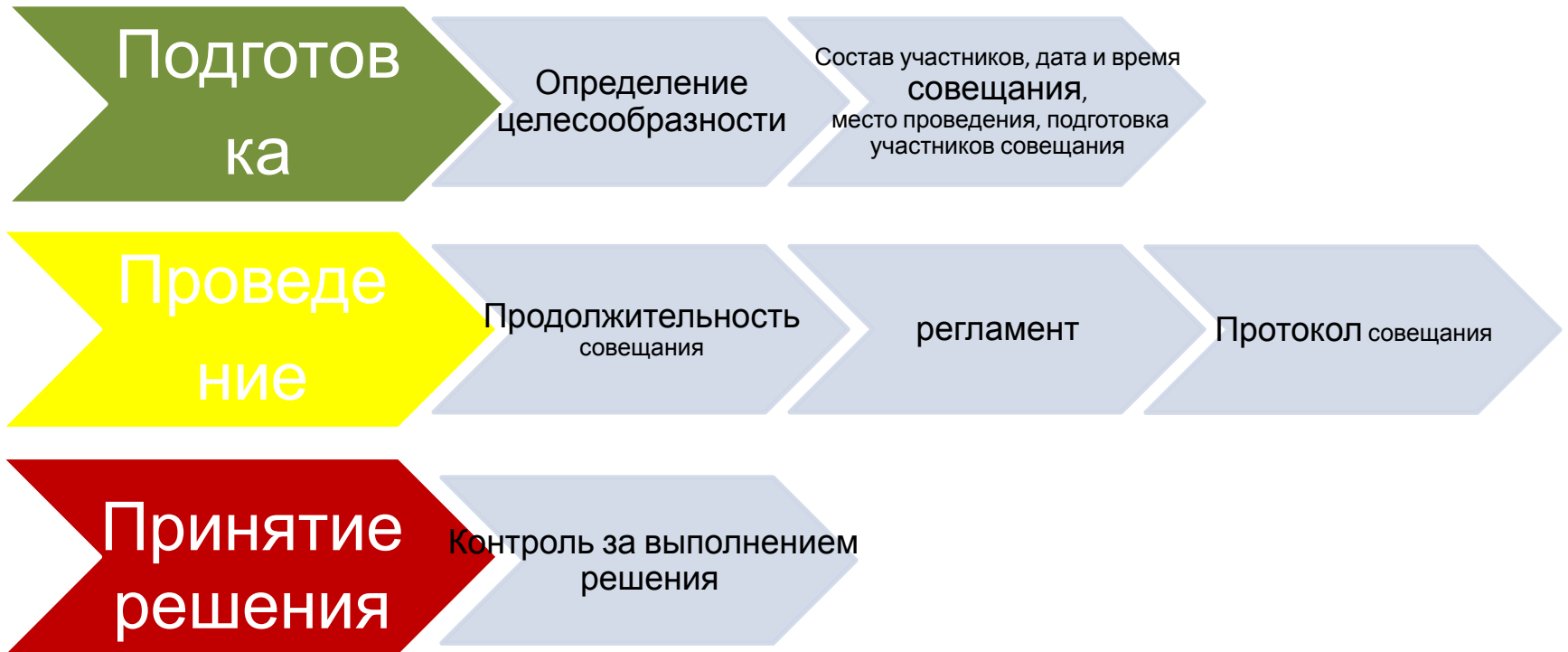
По степени стабильности состава участников совещания:

- с фиксированным составом
- с приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания
- комбинированные

По принадлежности:

- Партийные
- административные
- научные и научно-технические
- объединенные

• Организация проведения деловых совещаний



- Основные ошибки, допускаемые при определении продолжительности совещания:

Не регламентируется продолжительность совещания

Не соблюдается установления продолжительность освещения

Совещания планируются слишком продолжительными

не делаются перерывы

Не ограничивается время на доклады и выступления

Неумение кратко и ясно излагать свои мысли

# Деловые переговоры

Переговоры- это средство, взаимосвязь между людьми, предназначенные для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

- Модель проведения деловых переговоров


1 этап – подготовка переговоров



2 этап- проведение переговоров



3 этап- решение проблем  
(завершение переговоров)



4 этап-анализ итогов деловых  
переговоров



- Проведение переговоров



## • Условия эффективности переговоров


Обе стороны должны иметь интересы к предмету переговоров




Они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений



Партнеры должны иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров

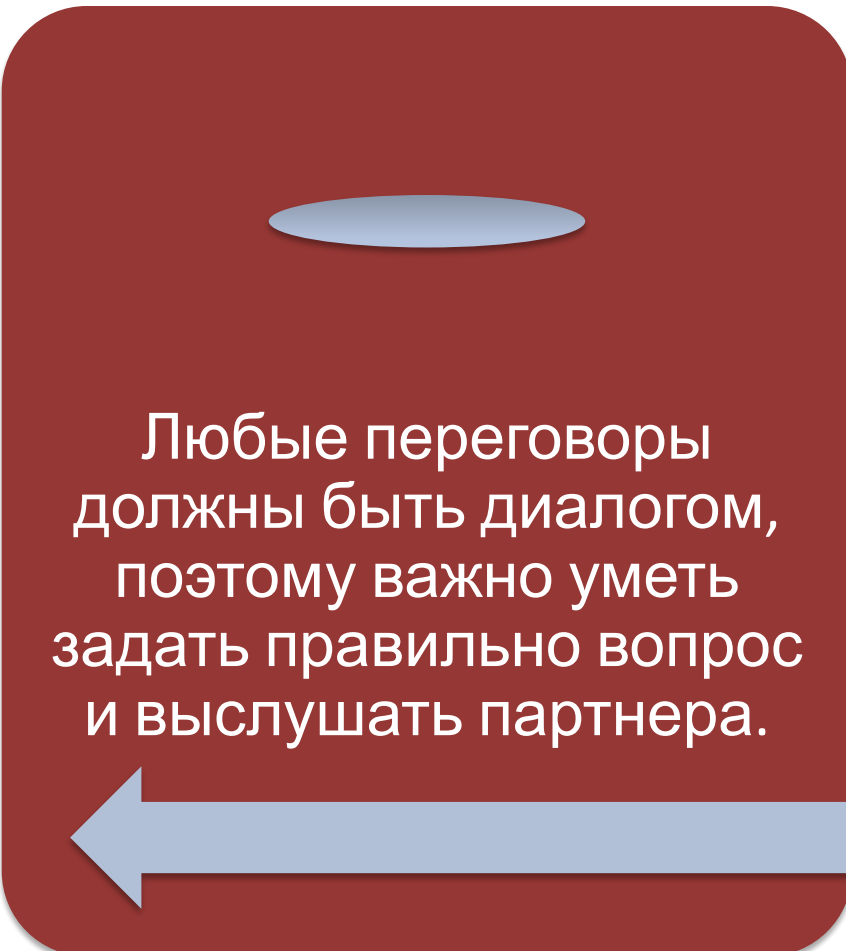


Уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы

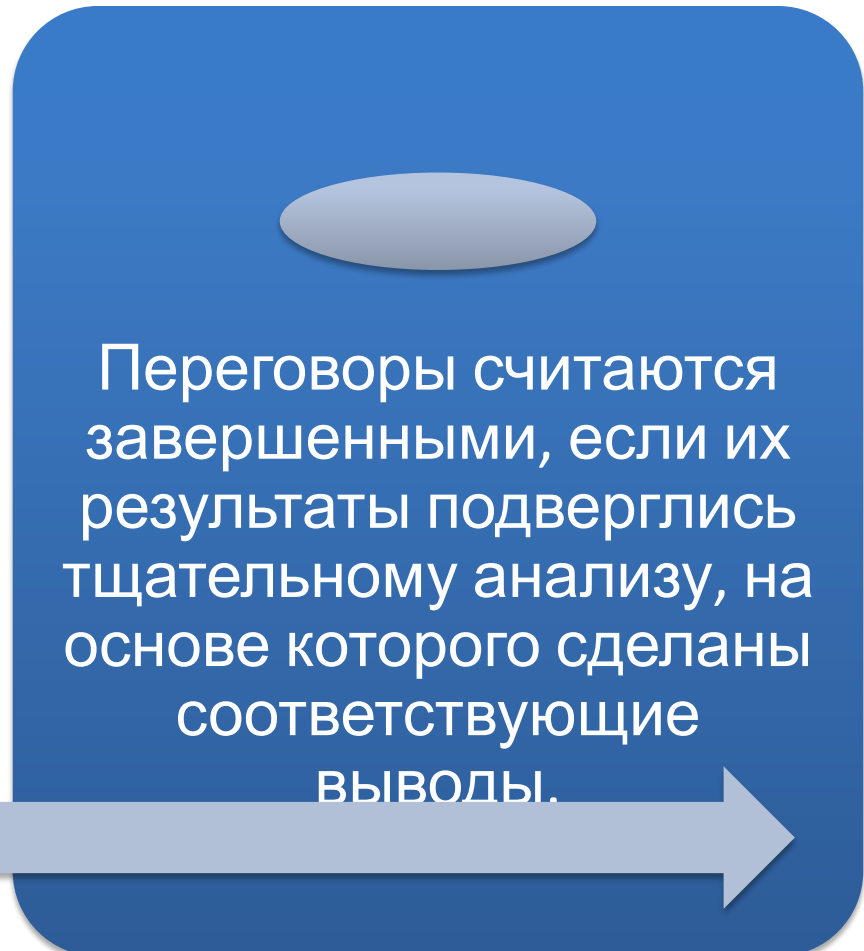


Партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу

- Переговоры – это сотрудничество



Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь задать правильно вопрос и выслушать партнера.



Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.



## Тема 8: Принятие решений в организации

Каждому человеку ежедневно приходится десятки раз что-то выбирать. Например, выбор одежды, транспорта, места проведения отдыха и т.д. Результат этого выбора и будет являться решением.

**Решение-** это выбор **альтернатив** (альтернативного варианта действий)

**Альтернатива-**это возможные варианты решений, между которыми и необходимо сделать выбор.

# Особенности управленческих решений

Отличительные признаки	Особенности
Цели	Менеджер принимает решения в целях разрешения не личных проблем, а проблем организации
Последствия	Частный выбор индивида сказывается на его жизни и может повлиять на близких ему людей. Менеджер выбирает направление действий для организации в целом и его решения могут повлиять на многих людей
Разделение труда	Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует разделение труда: менеджеры принимают решения, а исполнители их выполняют
Профессионализм	В частной жизни человек принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В организации принимать решения имеют право только сотрудники.

- Управленческое решение-это

Выбор альтернатив, осуществленный менеджером в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации



Обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, прямо или косвенно связанные с достижением целей, стоящих перед организацией, либо наоборот, воздержаться от них



Организационная реакция на возникшую проблему

## •Классификация управленческих решений

По сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные решения



По частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся



По ширине охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные



По форме подготовки: Единоличные, групповые и коллективные решения



По сложности: простые и сложные



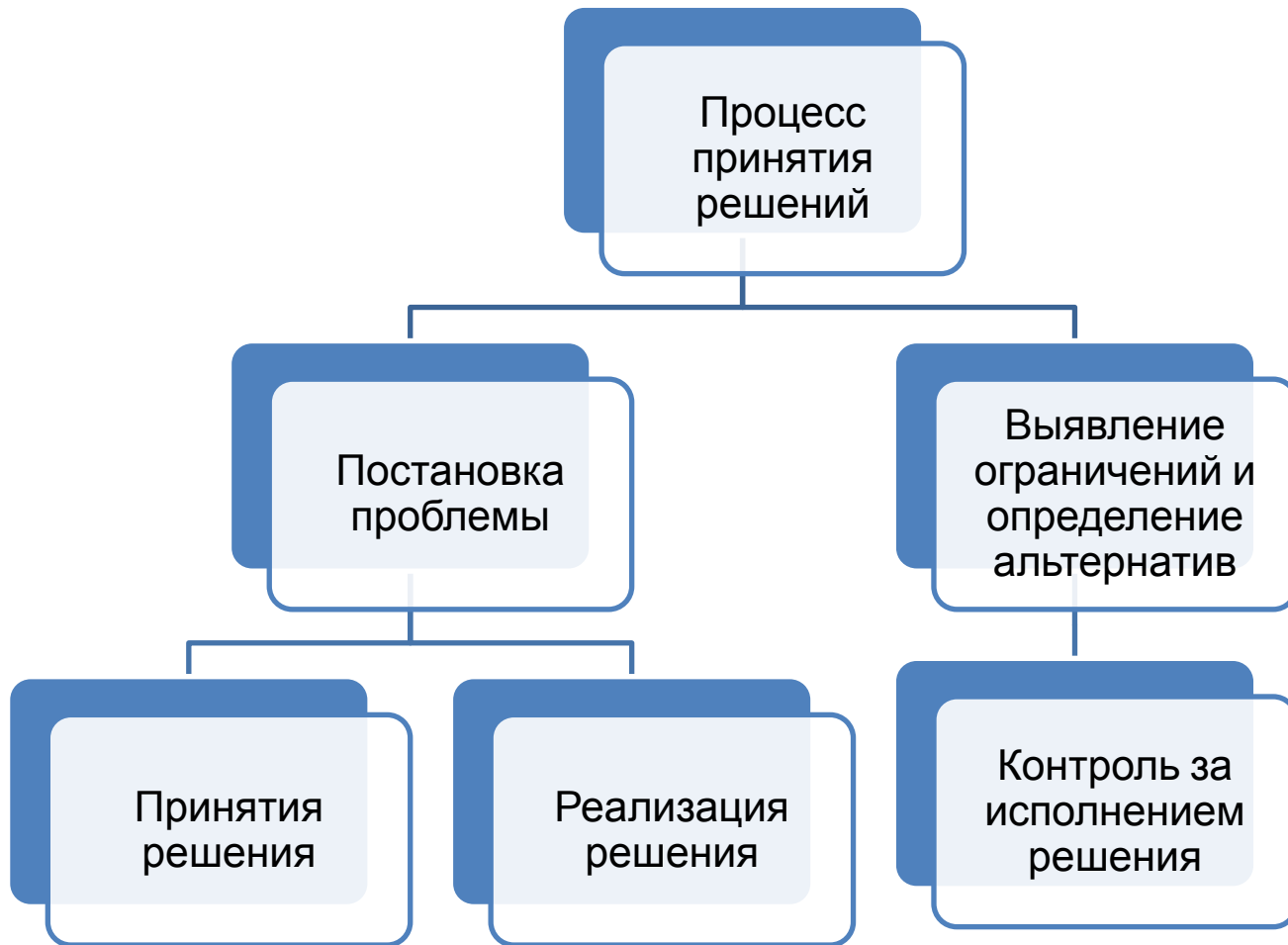
По жесткости регламентации: контурные , структурированные и алгоритмические

- Процесс принятия решений

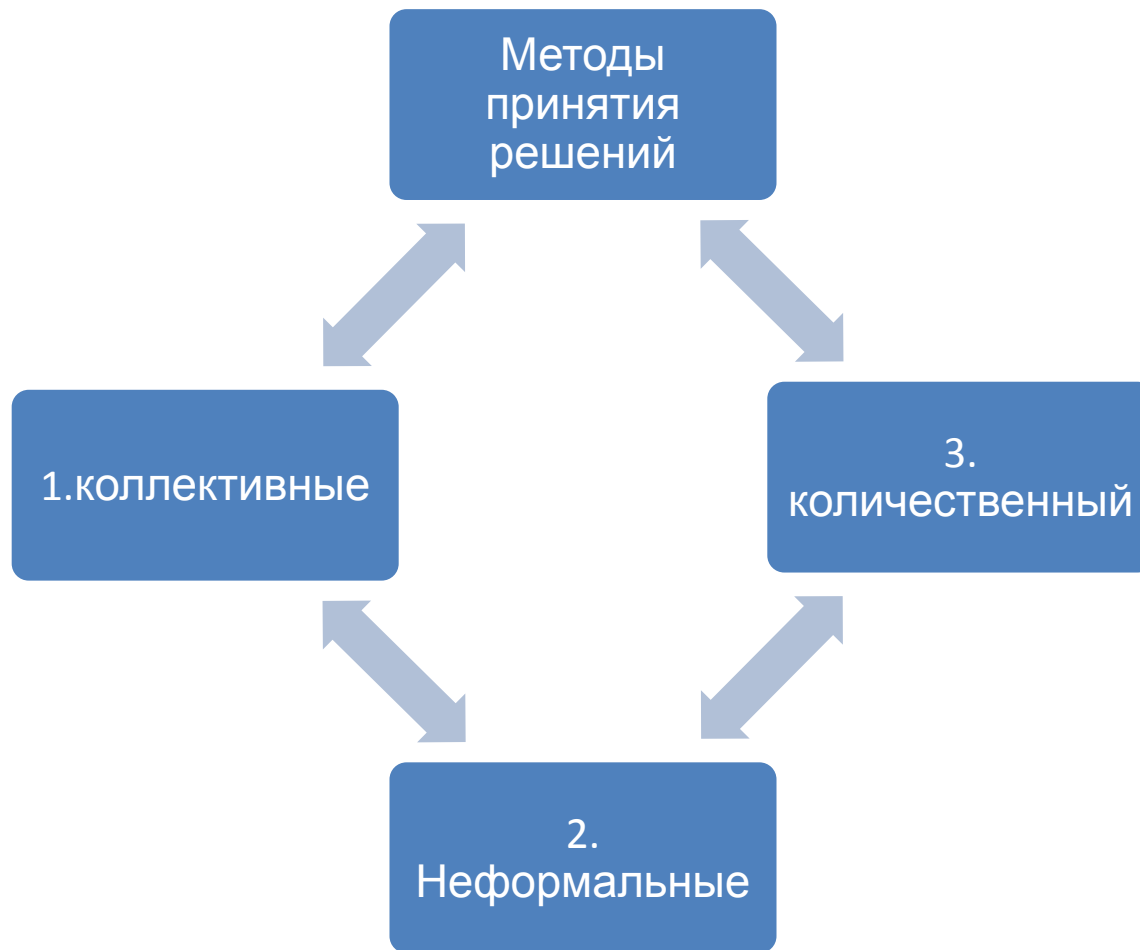
В процессе принятия решения менеджера необходимо дать ответы на следующие вопросы: что делать, как делать, кому поручить работу, для кого делать, где делать, что это дает.

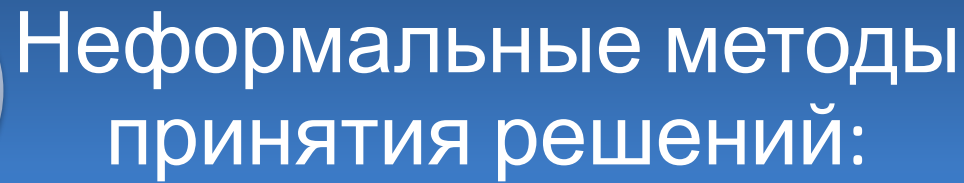


- Составные элементы процесса принятия управленческих решений



- Классификация методов принятия управленческих решений





## Неформальные методы принятия решений:

Совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток - неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

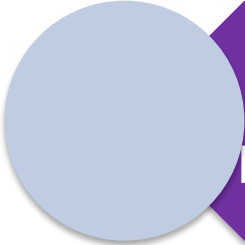


## 2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений:

Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «мозговой штурм» или «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

- Метод Дельфи

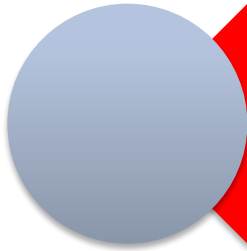
Метод Дельфи получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами-предсказателями будущего. Метод Дельфи-это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во –втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение



## Японская кольцевая система принятия решений- «кингесе»

«Кингесе»- суть которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

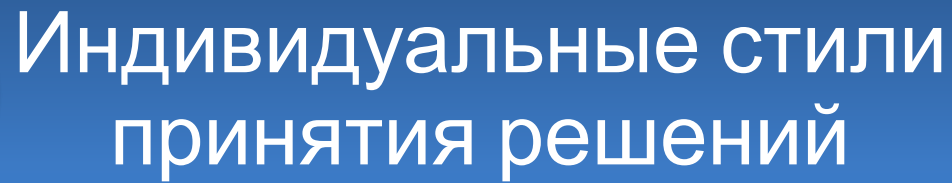
- А) принцип большинства голосов - выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников
- Б) принципа диктатора - за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах
- В) принцип Курно- используется в том случае, когда коалиций нет, предлагается число решений, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности
- Г) принцип Парето- используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели:
- Принцип Эджворта- используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.



### 3. Количественные методы принятия решений:

- В их основу лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки ( с помощью ЭВМ) больших массивов информации. В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:
- А)линейное моделирование используются линейные зависимости
- Б)динамическое программирование - позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач
- В)теорию игр- моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать не совпадение интересов различных подразделений
- Д)имитационные модели - позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.





## Индивидуальные стили принятия решений

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений:

1. Решения уравновешенного типа
2. Импульсивные решения
3. Инертные решения
4. Рискованные решения
5. Решения осторожного типа

Управление персоналом- это комплексное , целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого , инициативного, созидательного труда для достижения целей предприятия

менеджмент  
любого  
предприятия  
включает два  
основных  
аспекта

Первый- это определение целей организации, разработка мероприятий по их осуществлению и соответственно контроль за результатами. В данном случае менеджмент направлен на решение материально - логических задач, организацию событий на предприятии и управление ими.

Второй аспект предполагает, что руководить предприятием означает также и управлять людьми. Удовлетворение потребностей работающих в организации сотрудников - одна из важнейших целей, залог ее эффективности работы.

- Управляющие персоналом- это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых - повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

- Задача состоит в том, чтобы кадровые службы постепенно превращались в центры по разработке и реализации стратегии организаций по труду. Это значит, они должны оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирование карьеры, оценки производственной деятельности и совершенствования оплаты труда.

Основное  
содержание  
работы  
кадровых служб  
составляют:

-формирование кадров организации  
(планирование, отбор и найм,  
высвобождение, анализ текучести и т.д.)

-развитие работников (профессиональная  
ориентация и переподготовка, аттестация  
и оценка персонала, организация  
продвижения по службе)

-совершенствование организации труда и  
его стимулирование, создание  
безопасных условий труда

С учетом изменений в системе управления персоналом выделяют четыре группы факторов:

- *1. Технико-технологические:*
- -изменение структуры и форм занятости: дифференциация персонала и формирование «внутренних рынков труда»
- -пересмотр организации труда с акцентом на интегрирование трудовые функции и групповую работу
- -непрерывное повышение квалификации и переподготовка персонала
- -создание комплексных систем управления качеством работы

## *2. Личностные:*

- -пересмотр принципов занятости, гибкие индивидуальные формы работы
- -создание системы непрерывного образования кадров
- -ориентация системы стимулирования на предпринимательство, новаторство, участие в управленческих решениях
- Изменение стиля руководства и повышение роли «корпоративные культуры» в системе управления



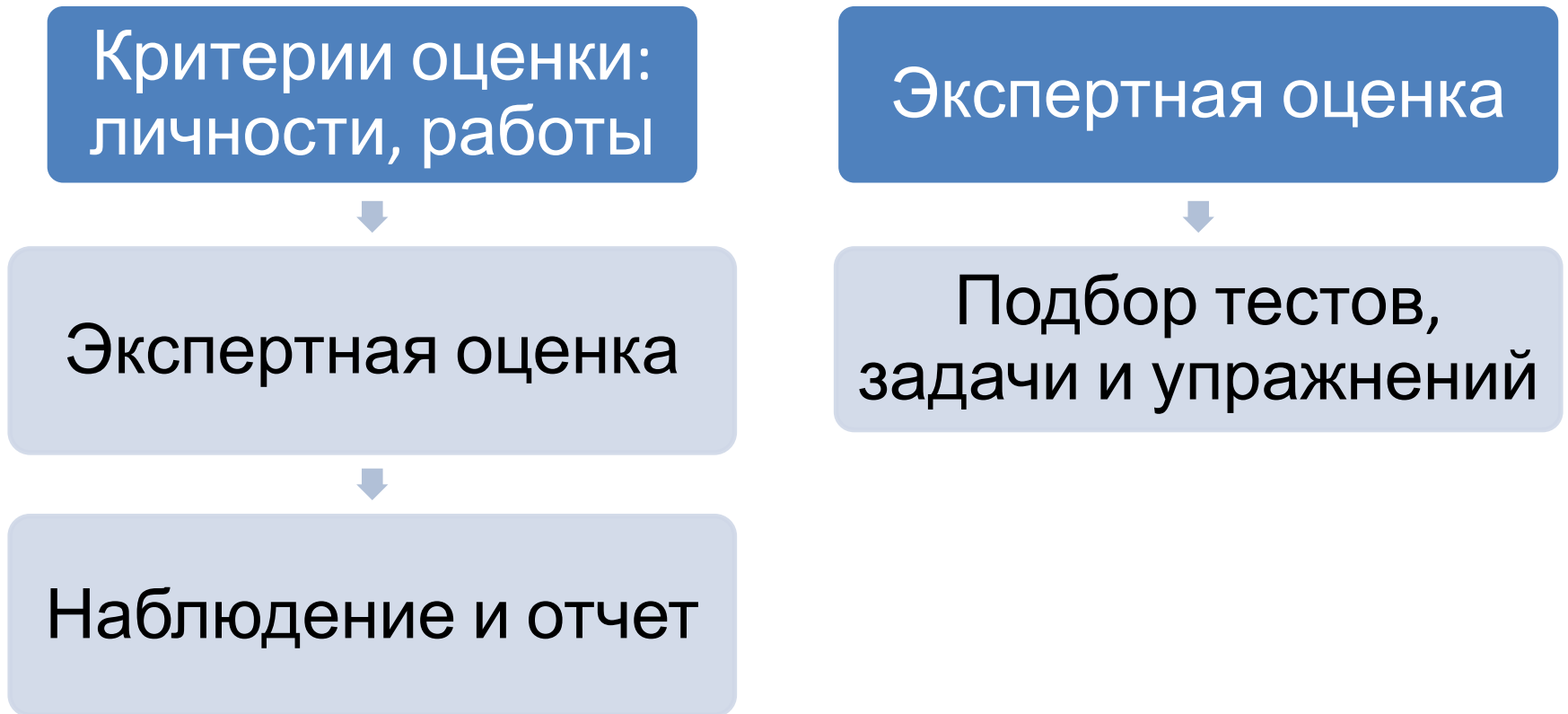
### *3. Экономические и социально-политические:*

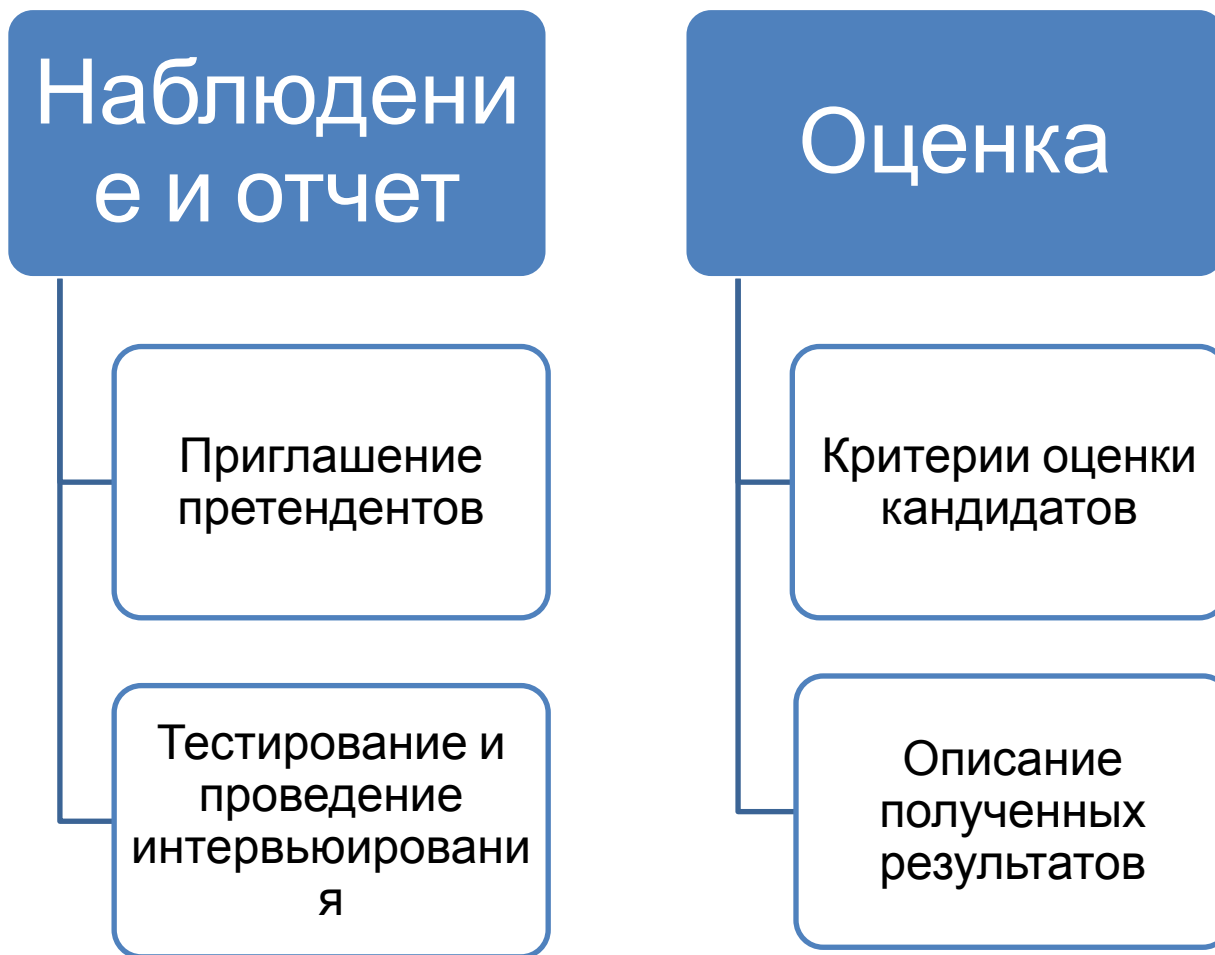
- -аккумуляция передового международного опыта управления кадрами
- -создание новых форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации компаний
- -усиление взаимодействия кадровых служб с государственными органами
- -политизация управления трудом

## *4. Развитие теории управления:*

- -формирование целостного «видения» управления персоналом, понимание роли личности в обеспечении эффективной работы организации
- -повышение аналитической обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов

# Схема процесса отбора персонала





# Обратная связь



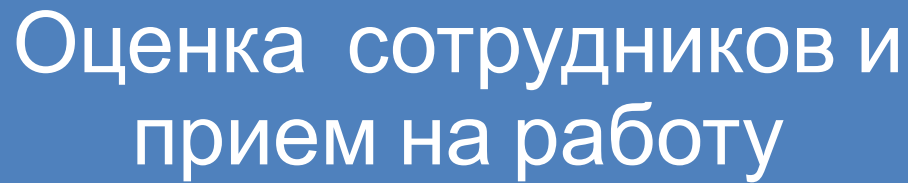
Принятие решения: принять,  
дополнительное тестирование,  
не подходит



Итоговая беседа с кандидатом

# Планирование персонала

Это процесс определения потребностей организации в кадрах, определение того, когда, где, сколько какой квалификации, какой стоимости, какие сотрудники потребуются в будущем.



# Оценка сотрудников и прием на работу

## Методы оценки персонала:

*1. Прогностический метод* - при таком методе широко используется анкетные данные, письменные или устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы, психологические тесты

*2. Практический метод* - проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений



*3.Имитационный метод*- претенденту предлагается решать конкретную ситуацию.

Пять основных критериев оценки:

1.количество труда- определяется  
объем , результативности,  
интенсивность труда, использование  
времени

2. Качество труда - устанавливается доля ошибок в работе, качество продукции и ее соответствие лучшим мировым образцам
3. Отношение к работе - инициативность работника, его способность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям, особенно новым

4. Тщательность в работе- отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте.
5. Готовность к сотрудничеству внутри предприятия - участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества

- Основные цели оценки работника

1. Административная- повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений

2. Информационной в результате оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге работник узнает сильные и слабые стороны своей трудовой деятельности

3. Мотивационной - результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей . Определив сильных работников, их можно объективно вознаградить

- Процедура проведения интервью включает несколько этапов:

Открытые беседы

Обсуждение положительных аспектов

Обсуждение негативных аспектов

Определение направлений решения проблем

Кредит времени для претендента

Окончание интервью

## Критерии оценки менеджеров:

Управленческая деятельность (постановка проблем, принятие решений, планирование, прогнозирование, снижение трудоемкости обработки управленческой информации, механизация и автоматизация трудоемких процессов)

Профессиональная компетентность (знание дела)

Степень владения демократическими методами коллективной работы

Личные качества (организаторские способности)

# Процесс труда директора коммерческого предприятия позволило выделить его важнейшие оценочные критерии:

Выполнение плановых заданий

Исполнительская дисциплина

Эрудиция

Качество выполняемых работ

Творческая инициатива

Участие в общественных мероприятиях и качество их выполнения

Требовательность к соблюдению дисциплины труда

Контроль за результатами труда

Умение пользоваться данными должностными правами

Стиль руководства

Умение преодолеть конфликтные ситуации

Трудолюбие, честность

Умение воспитывать коллектив, руководить людьми

Принципиальность, деловитость, организованность

Выдержанность, уравновешенность, умение ладить с людьми

Уважение к другим, чуткость, внимательность, индивидуальность в подходе к людям

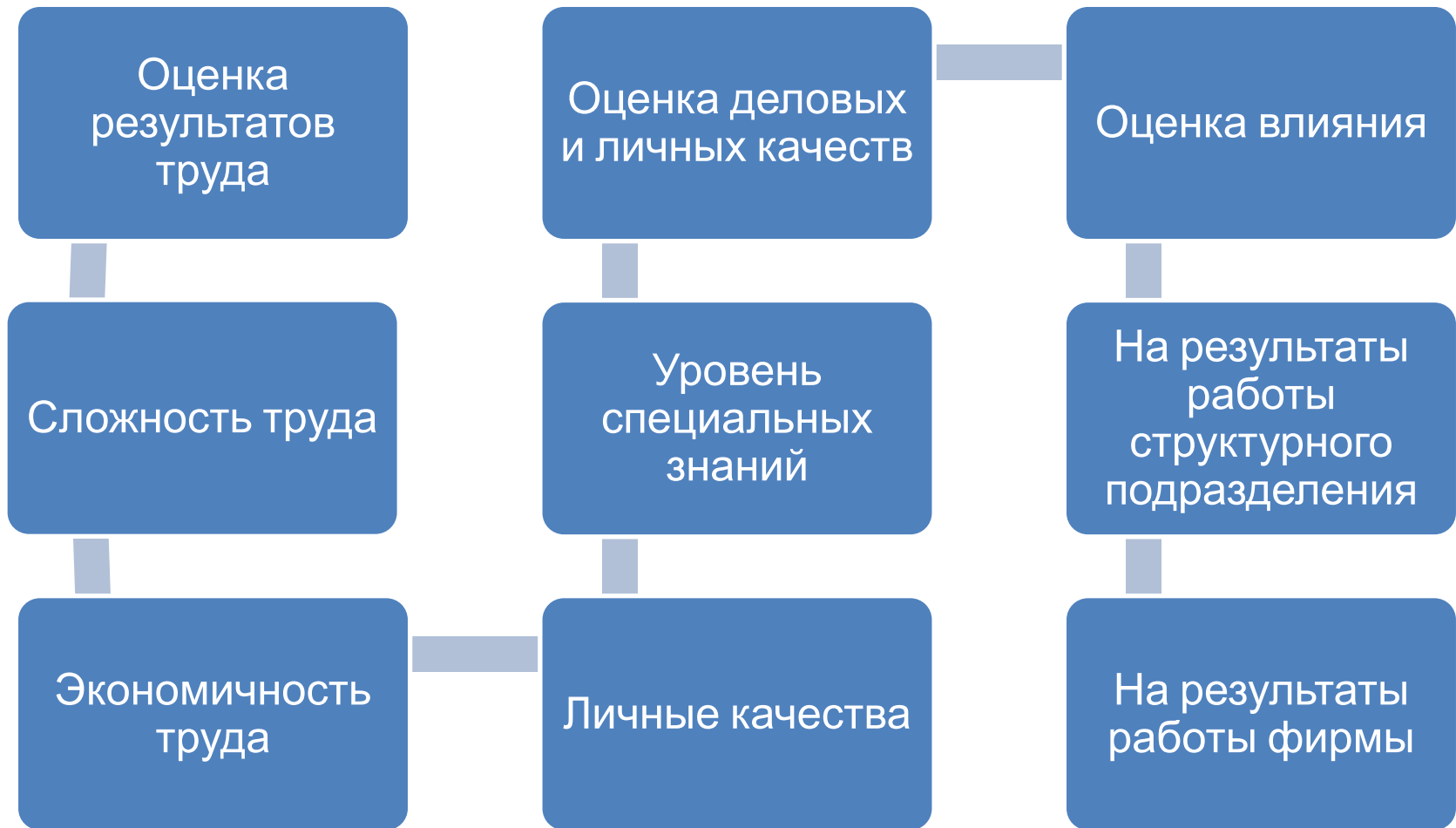
Умение планировать и распределять работу

Умение вести беседу с покупателями

Умение эффективно использовать рабочее время и создавать трудовую атмосферу

Степень интеллектуального развития

# Критерии оценки претендента





**Управленческий труд**- это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной , скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом

•Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

1.Носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг.

2.Участвует в создании материальных благ не прямо , а через труд других лиц

3.В качестве предмета управленческого труда выступает управленческий процесс и люди, участвующие в нем

4.Его результатом являются управленческие решения

5.Средствами труда служит организационная и вычислительная техника

6.Это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

- Принципы рациональной организации труда

Комплексность

Системность

Специализация

Регламентация

Стабильность

Целенаправленное  
творчество

- Направления рациональной организации управленческого труда



- Требования к организации оплаты и стимулирования труда



1. Оплата  
результата  
труда

2. Создание у  
работников  
уверенности и  
защищенности

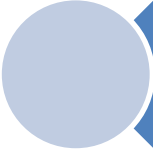
3. Присутствие средств  
стимулирования и мотивации  
труда

4. Наличие дополнительных (поощрительных)  
форм оплаты труда за личный вклад

- Формы оплаты и стимулирования труда



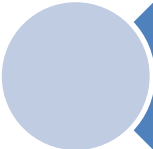
## • Принципы организации труда руководителя



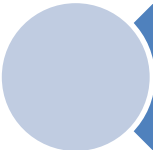
Делегирования полномочий- руководитель передает подчиненным право самостоятельно решать заранее определенные задачи




Специализация- разделение труда по функциям управления



Параллельность –одновременное выполнение рядом исполнителей различных операций процесса управления



Пропорциональность –одновременное равномерное распределение объема работ с учетом их сложности для каждого работника аппарата управления



Ритмичность-качественное выполнение функций управления в пространстве и во времени

- Требования к организации рабочих мест

Материальная и моральная заинтересованность

Удобство мебели

Наличие средств оргтехники

Рациональный режим труда и отдыха

Благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда



- Основные элементы культуры управленческого труда

Личная культура менеджера

Культура содержания рабочего места

Рациональное распределение рабочего времени

Культура в работе с письмами клиентов и других лиц

Культура проведения массовых мероприятий

Организация культуры

Культура приема посетителей

Культура речи

