

НОИР

Управление предприятием

Санкт-Петербург

Краткое содержание курса

Дать представление
об управлении как сущности
функционирования
организации

Представить
основные сведения
о методологии и методах
управления в организации

Исследовать
важнейшие
свойства
систем управления

Рассмотреть
процессы
управленческих
решений в
организации

Раскрыть
особенности
современной
роли руководителя

«Организация» - специфика терминологии

«ПРЕДПРИЯТИЕМ как объектом права признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности»

[ГК РФ Часть 1, ст. 2, п. 1]

*Термин «предприятие»
в ГК РФ сохранен
только для группы
предприятий,
находящихся в
государственной или
муниципальной
собственности*

ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО – это правовая форма государственного признания прав и обязанностей предприятия

*Все остальные юридические лица
трактуются ГК РФ как
«ОРГАНИЗАЦИИ» и подразделяются на
коммерческие и некоммерческие*

Основные организационно-правовые формы организаций

КОММЕРЧЕСКИЕ

Потребительские кооперативы

Учреждения

Хозяйственные товарищества и общества

Производственные кооперативы

НЕКОММЕРЧЕСКИЕ

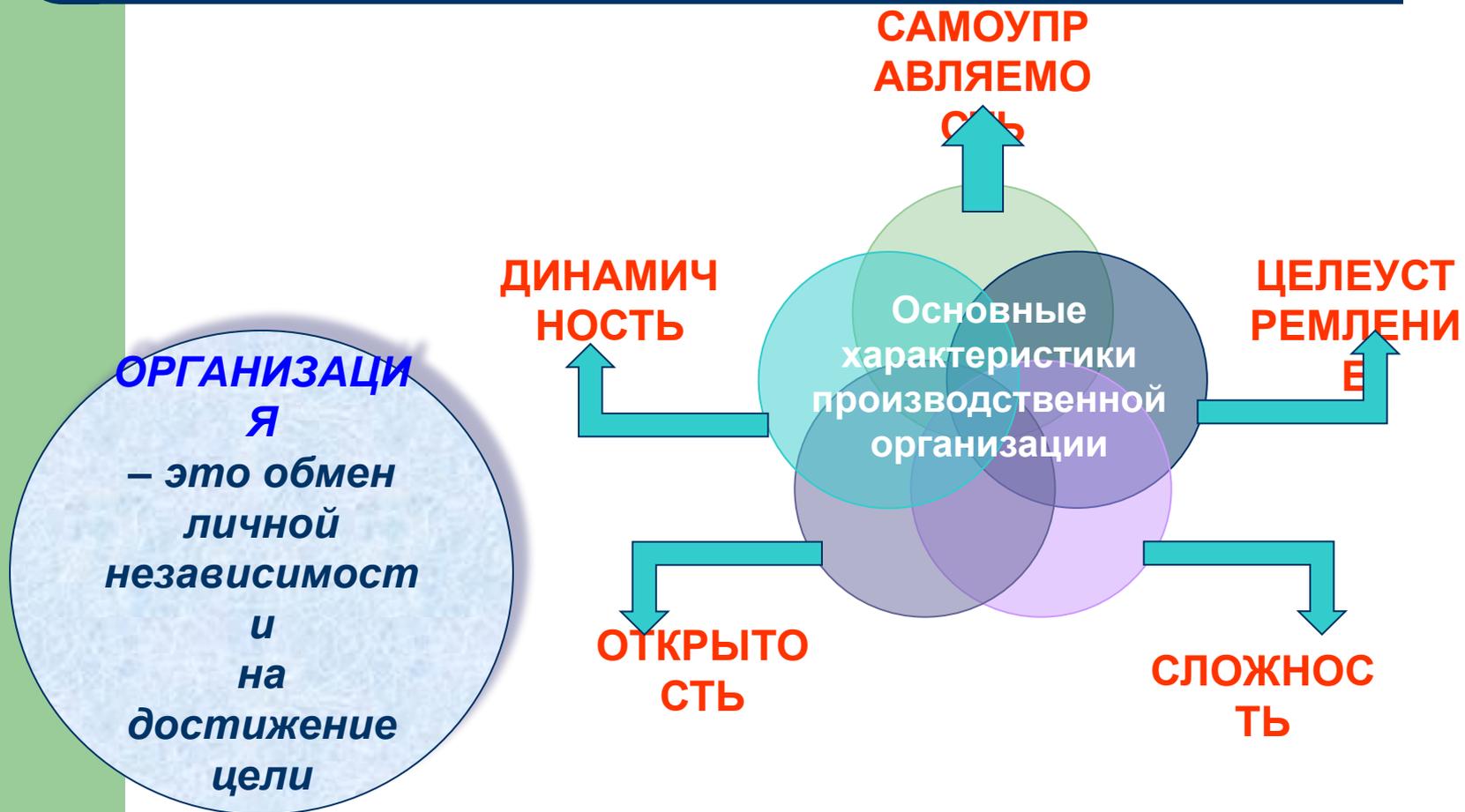
Благотворительные фонды

Общественные и религиозные организации

КРИТЕРИЙ
- это признак, на основании которого производится классификация

Организация как социальная система

Организация – объединение людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели



Государственные и муниципальные унитарные предприятия

Экономическая деятельность в государственном секторе осуществляется на основе государственной собственности в форме **УНИТАРНОГО** государственного и муниципального предприятия, которым признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ним имуществом

Низкая
эффективность
госпредприятий по
сравнению с
частными
предприятиями по
отрасли

Распродажа
госсобственности
для обеспечения
финансовых
потребностей
государства

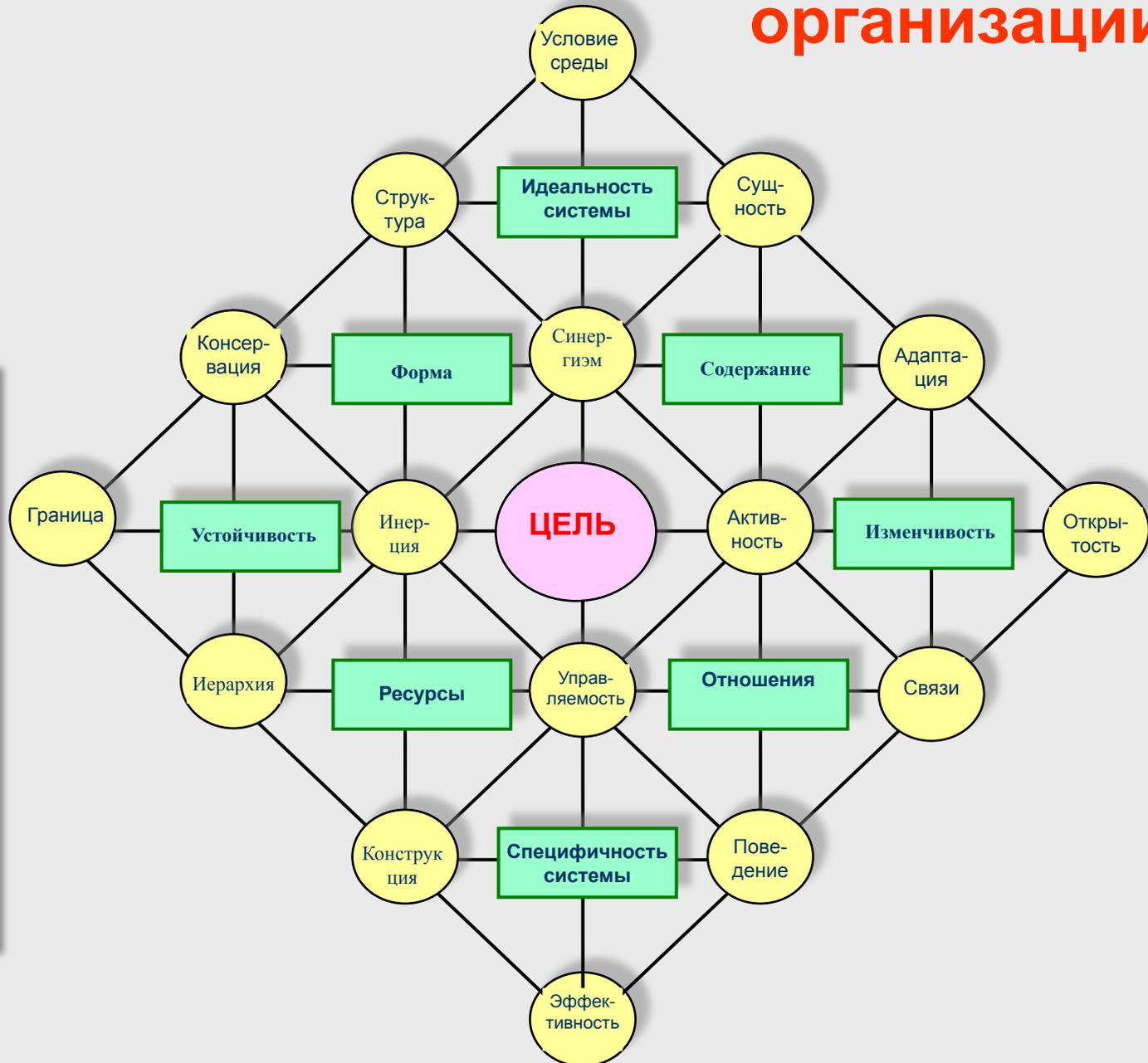
Недостаток
инвестиционных
ресурсов
государства

Политические
соображения

Причины сжатия
государственного сектора

A central orange cloud contains the text 'Причины сжатия государственного сектора'. Four light blue rectangular boxes with arrows point towards the cloud from the top-left, top-right, bottom-left, and bottom-right. Each box contains a specific cause of contraction.

Концептуальная модель организации



МОДЕЛЬ – упрощенное описание организации, дающее достоверное представление о свойствах и связях изучаемых явлений

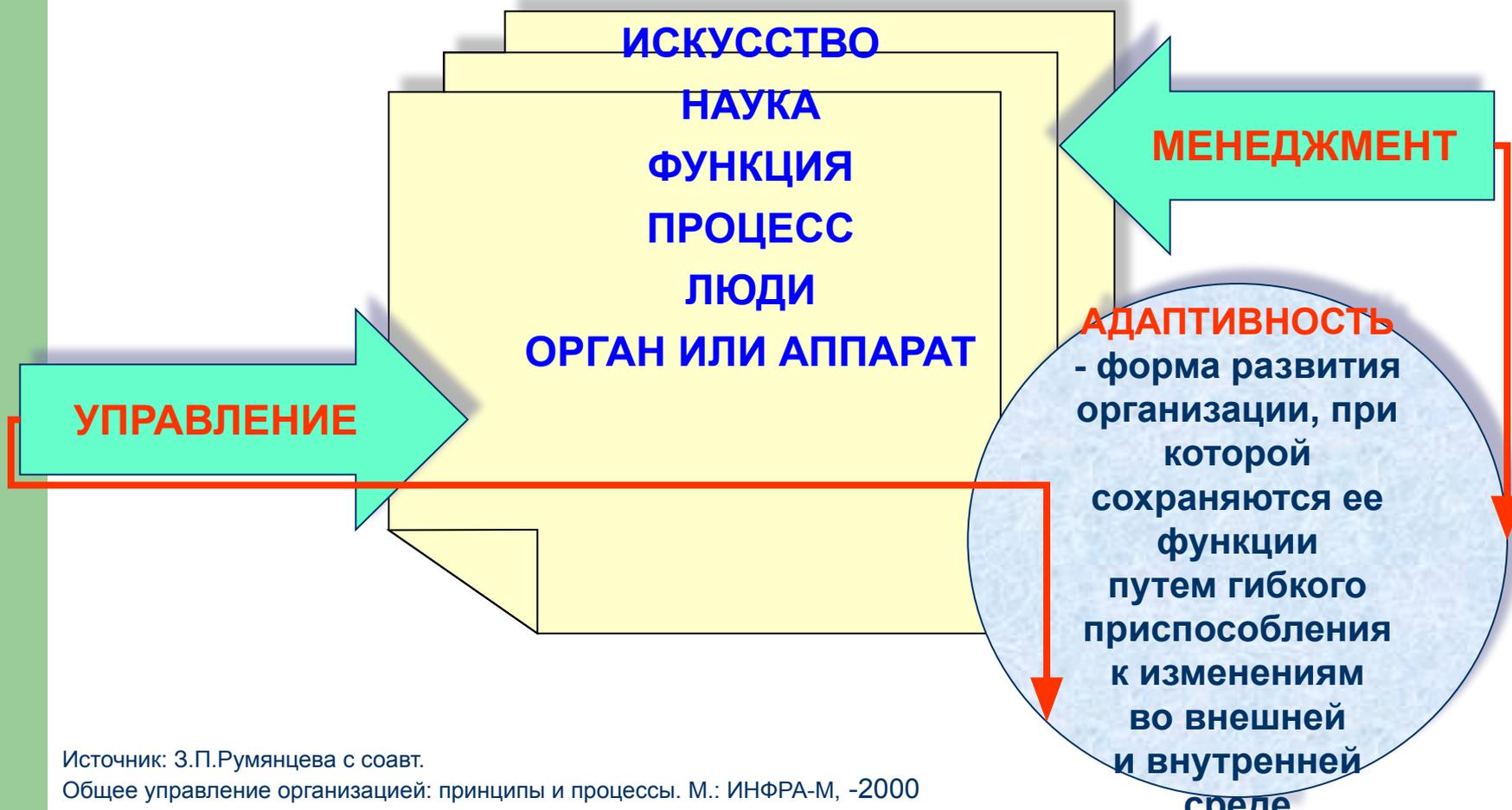
Эффективность управления в организации

Современный подход в оценке эффективности системы

Измерение и оценка эффективности и – обязательное условие успешного функционирования и развития любой организации

Система будет эффективной, если она способствует достижению максимального **РЕЗУЛЬТАТА**, определяющего **ЦЕЛЬ** управления, при минимально необходимом и достаточном **РАСХОДЕ** всех ресурсов, используемых для реализации этой цели с учетом **ЭКОЛОГИЧЕСКОГО фактора** и оптимального **МЕНЕДЖМЕНТА**

Подходы к определению сущности категорий «Управление» и «Менеджмент»



Источник: З.П.Румянцева с соавт.

Общее управление организацией: принципы и процессы. М.: ИНФРА-М, -2000

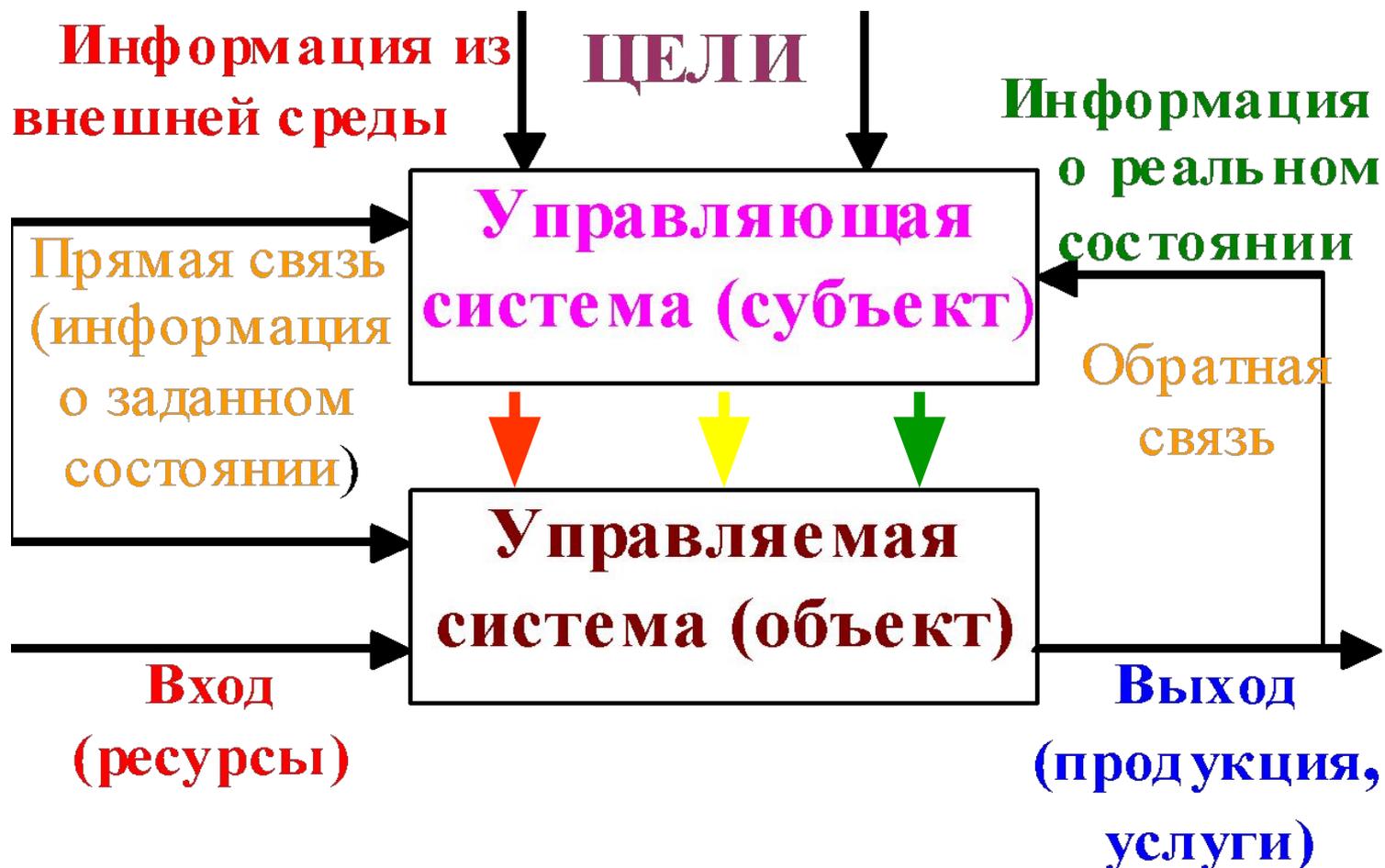
Социально-экономические системы: объект, предмет и метод управления

- **Предмет** науки управления - управленческие отношения, технологии и методы управления, тенденции развития практики управления.
- **Объект** управления - отрасли, территориальные общности людей, стадии воспроизводства, аспекты экономической деятельности, ресурсы, характеристики и отношения деятельности.
- **Субъект** управления - лицо либо группа лиц, осуществляющих управленческое воздействие на объект управления.
- **Метод** управления - способы потенциальной реализации управленческих функций.

Исходные положения современной парадигмы управления в организации

- Предприятие – это открытая система
- Деятельность предприятия ориентирована на потребителя
- Ситуационный подход к управлению, быстрота и адекватность управленческих решений
- Главные источники достижения целей – люди и условия для реализации их потенциала
- Ориентация на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль руководства

Схема системы управления в организации



Основные методы менеджмента в организации

Управление инновациями

Управление рисками

Антикризисное управление

Управление финансами

Управление производством

Управление сбытом

Управление персоналом

Управление качеством

Управление бизнес-процессами

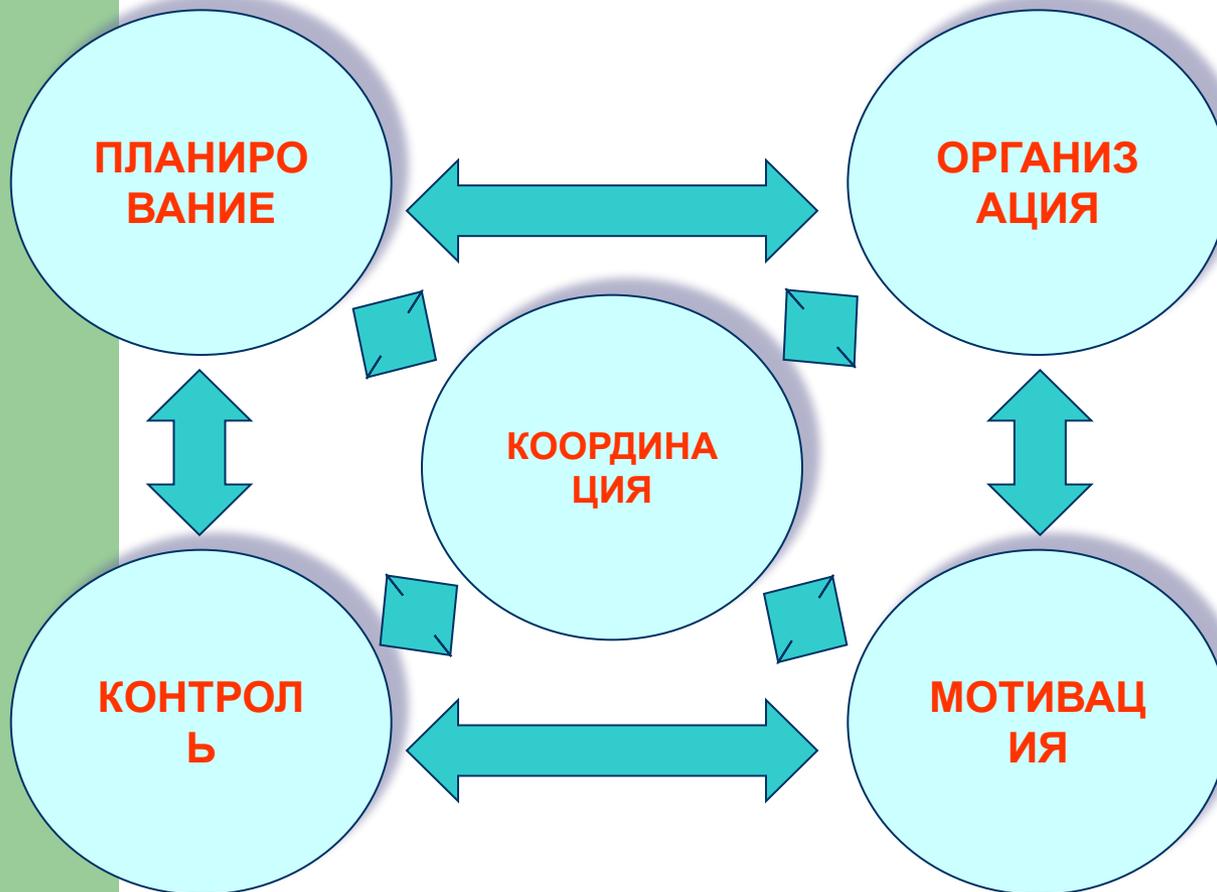
Управление коммуникациями

Управление занятостью

Управления знаниями

Управление проектами

Взаимосвязь общих функций управления



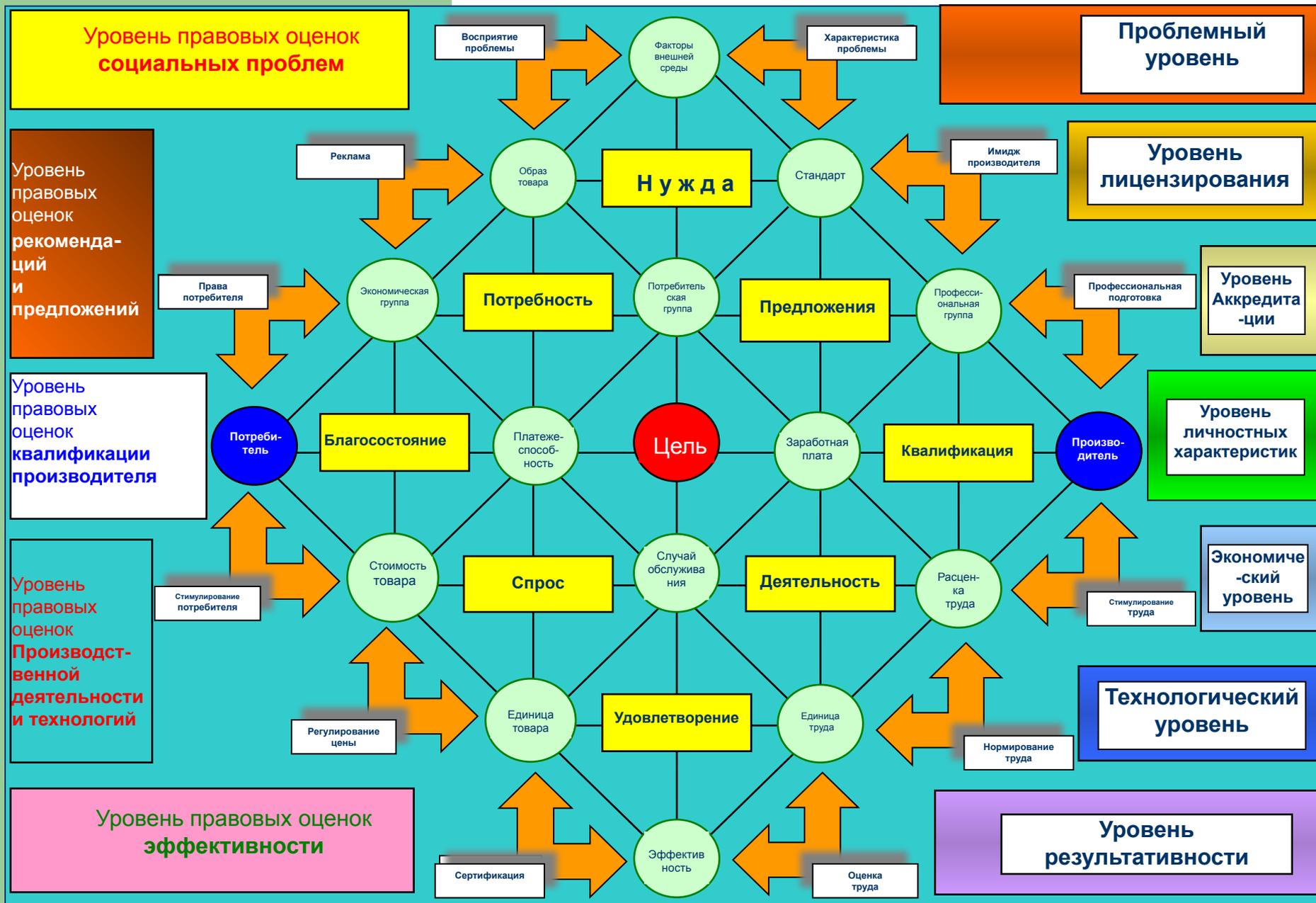
П Л А Н Ы

– это не директивы, которым надо жестко следовать, а индикаторы, показывающие эффективные пути решения целей и задач организации в конкретной ситуации и ее развития

Стратегия, тактика и оперативное в современном управлении

- На **стратегическом уровне** вырабатывается реакция на глобальные изменения во внешней среде, корректируются цели деятельности предприятия в соответствии с выполняемой миссией, выбирается корпоративная стратегия, подготавливаются системы, структуры и управленческая культура для реализации стратегии.
- Стратегия включает набор целевых установок для инновационного (**тактического**) уровня управления. На нем происходит адаптация предприятия к изменениям в рыночной и инновационной дифференциации внутри областей хозяйственной деятельности, формируются целевые установки для соответствующих функций.
- На **оперативном уровне** в пределах целевых установок по набору сегментов "продукт « рынок" составляется подробный план хозяйственных операций по функциональным подразделениям.
- Стратегический и инновационный уровни управления обеспечивают внешнюю эффективность предприятия, а оперативный – внутреннюю.

Модель регулирования жизнедеятельности маркетинговой системы



Составляющие системы управления предприятием

Наименование подсистемы	Результат функционирования
Отношения между организацией и внешней средой	Ограничения, задаваемые обществом, которые должны учитываться при управлении
Кадры <i>(социальная составляющая)</i>	Кадры определенной квалификации и отношения между ними
Управление <i>(направляющая и координирующая составляющая)</i>	Управленческие решения и действия с ресурсами организации для достижения поставленных целей
Производство <i>(техничко-технологическая составляющая)</i>	Продукт (услуга) заданного качества

Смена парадигм управления в современной России

Централизация управления
единым
народнохозяйственным
комплексом

Децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономическими процессами

Моноцентрическая
система хозяйствования

Переход к полицентрической системе хозяйствования

Прямое государственное
управление
деятельностью предприятий

Управление деятельностью предприятий государственного сектора на основе разумного сочетания либеральных и административных методов

Ограниченная хозяйственная
самостоятельность
предприятий

Самоуправление организаций негосударственного сектора как открытых социально ориентированных систем

Соответствие базовых моделей организаций функциям управления



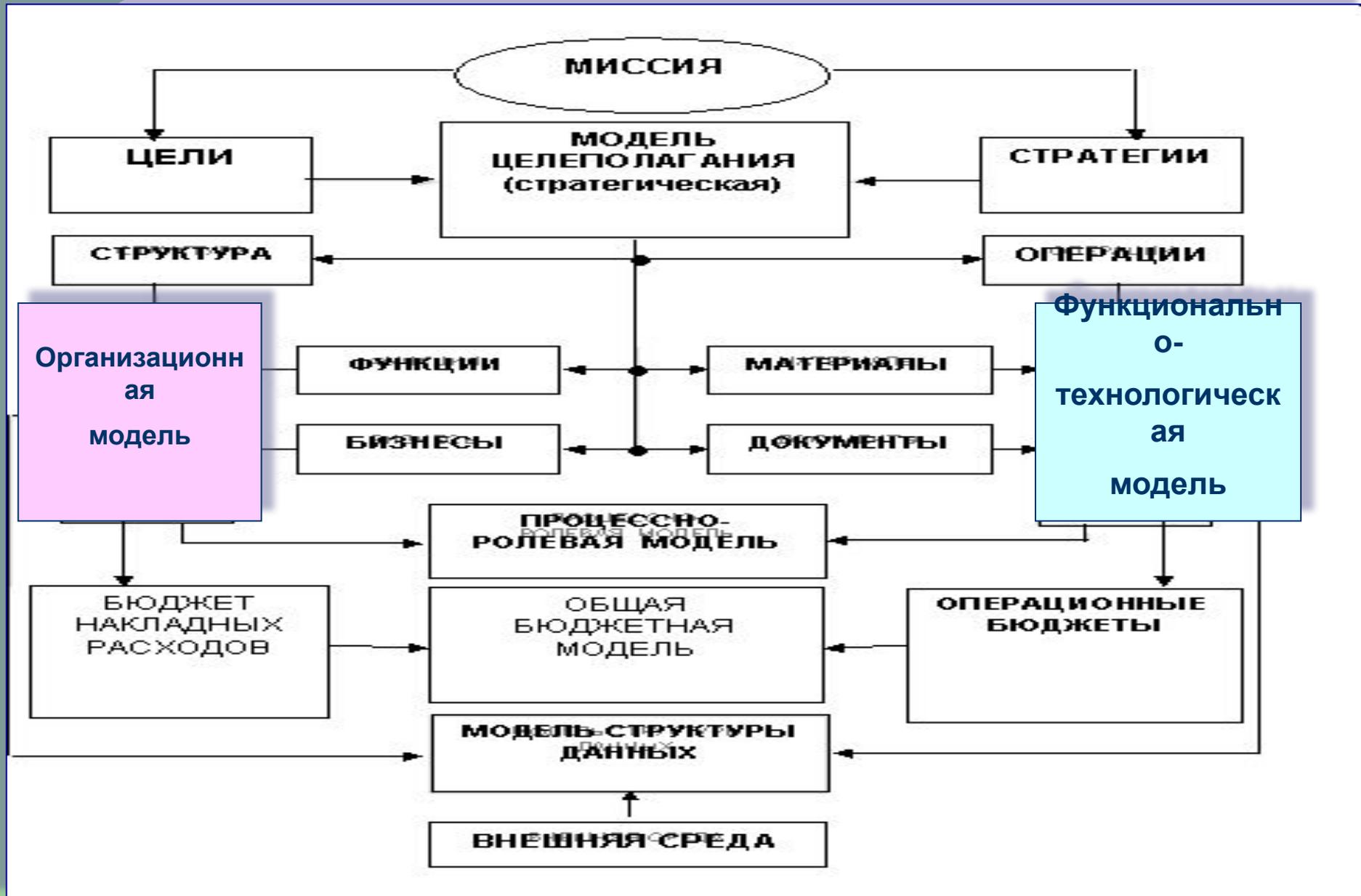
Проектная структура управления



Матричная структура - структура управления адаптивного типа



Полная бизнес-модель компании



Регулирующая деятельность государства в управлении общественным производством

Составление макроэкономических планов-прогнозов, определяющих основные ориентиры, относящиеся к масштабам, пропорциям и конечным целям развития производства.

Формирование решений, непосредственно затрагивающих структуру хозяйства. Это прежде всего распределение централизованных инвестиций и иных контролируемых государством ресурсов, размещение госзаказов, а также разработка программ свертывания неэффективных отраслей и производств, урегулирование возникающих социальных проблем, создание в том или ином регионе благоприятного климата для привлечения частных инвестиций путем вложения государственных средств в развитие инфраструктуры.

Выработка системы регуляторов для процессов, не входящих в сферу прямого правительственного контроля. Среди них налоги, дотации, принципы и методы ценообразования, а также налоговые и кредитные льготы приоритетным отраслям, таможенные правила и др.

Результативность программ управления знаниями

Показатели	Доля компаний с позитивными результатами, %
Рост удовлетворенности потребителей	78
Повышение удовлетворенности сотрудников	60
Инновации в производстве и сервисе	59
Повышение уровня рентабельности	56
Повышение уровня годового дохода	52
Помощь потребителей в достижении позитивных результатов	45
Сокращение текучести кадров	37
Снижение потребности цен	36
Ускорение выхода на рынок	30

Управление карьерой

Управление карьерным ростом сотрудников со стороны руководства является неотъемлемым элементом стратегии управления человеческими ресурсами и в конечном счете содействует достижению целей организации

АРХАИЧЕСКИЙ ПОДХОД	СОВРЕМЕННОСТЬ ПОДХОД
Полная долгосрочная занятость	Временные контракты, предполагающие неполную занятость
Гарантированная занятость	Необеспеченность занятостью
Узкая колея карьерного роста	Повторяющиеся изменения в карьере
Одна профессия на всю жизнь	Несколько сфер деятельности
Одна компания на всю жизнь	Несколько компаний или самостоятельная деятельность
Регулярные продвижения	Поддержка постоянной способности обеспечить себе
Многоуровневая организационная иерархия	Пирамида с нечетко выраженными слоями
Предсказуемые трудовые перемещения	Непредсказуемость трудовых перемещений
Внутренний рынок труда	Внешний рынок труда
Карьерным ростом сотрудника управляет компания	Сотрудники сами управляют своей карьерой
Организация способствует развитию людей	Развитие - дело самих сотрудников
Карьера национальная, в одном государстве	Карьера интернациональная

Ассесмент-центр

Комплексный метод оценки персонала, состоящий из групповых и индивидуальных деловых игр, упражнений, бихевиорального (поведенческого) интервью, письменного интеллектуального тестирования.

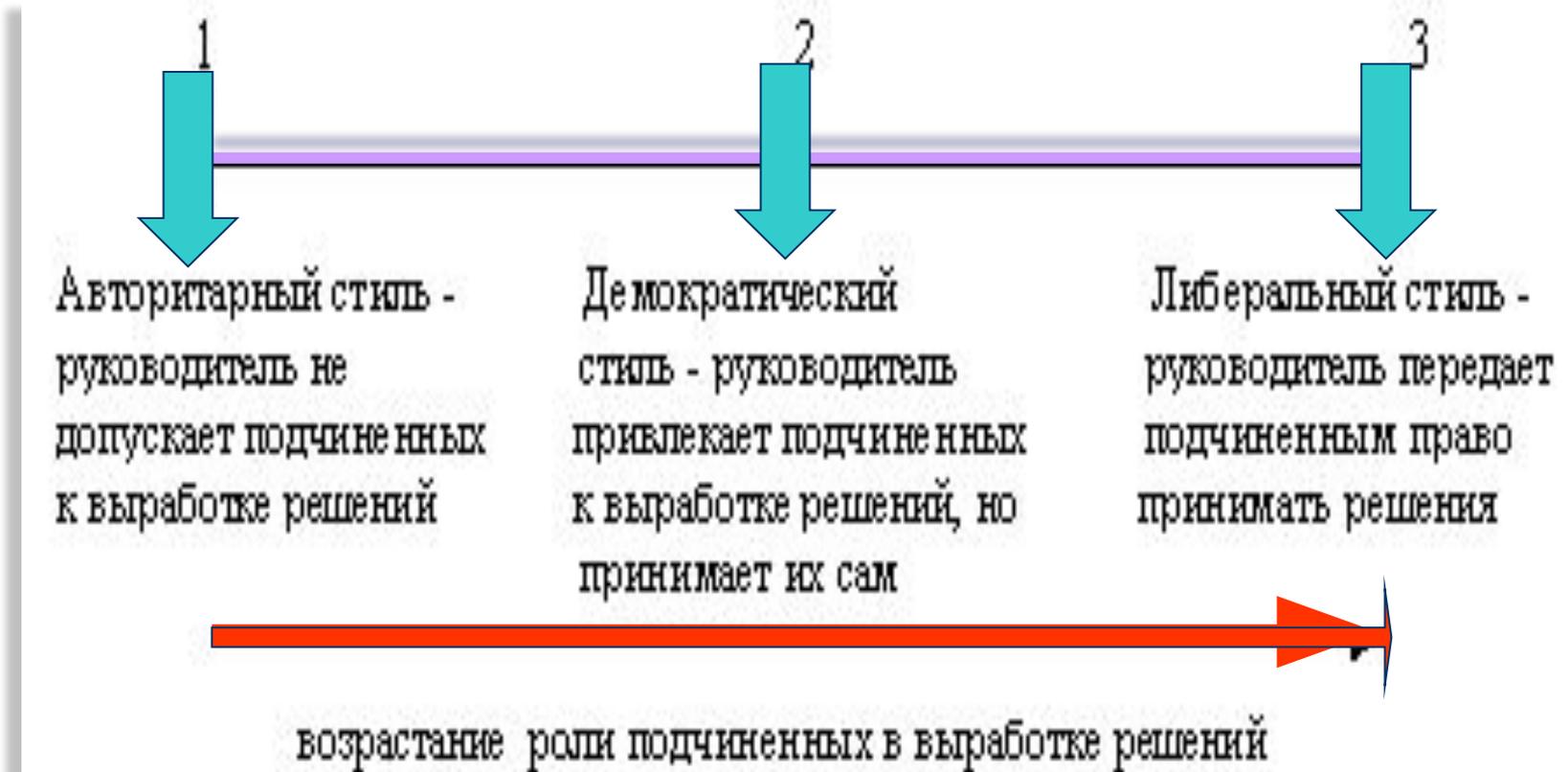
- Определение перечня и уровня необходимых компетенций, удовлетворяющих профессионализм руководителей
- Оценивание внешними специалистами – консультантами наличие у кандидатов таких компетенций, их уровень и степень
- Установление соответствия выявленных компетенций требованиям по степени их развития

Управления временем

(Принцип Парето)

- 80% информации Вы получаете из 20% источников, необходимых для Вашей работы
- 80% принимаемых решений укладываются в 20% времени, которое Вы потратили на всякого рода совещания и планерки
- 20% Вашего рабочего времени обеспечивают 80% Вашей производительной работы, то есть того, что определяет ее успех.

Одномерная модель стилей руководства



Основные качества и способности руководителя

Умение
управля
ть
собой

Разумны
е и
четкие
личные
качества

Навык
решать
проблем
ы

Высокая
способност
ь
влиять
на
окружающи
х

Способнос
ть к
инновация
м

Знание
современны
х
управленче
ских
подходов

Упор на
постоянн
ый
личный
рост

Способность
руководить и
формировать
эффективны
е
рабочие
группы

Умение
обучать и
развивать
подчиненн
ых

«Одномерные» стили руководства

(по Э. Старобинскому)

	Авторитарный	Демократический	Либеральный
СПОСОБ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	Единоличный с подчиненными	На основе консультаций	На основе указаний
СПОСОБ ДОВЕДЕНИЯ РЕШЕНИЙ	Приказ, распоряжение, команда	Предложение	Просьба, упрощивание
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителя
ОТНОШЕНИЕ К ИНИЦИАТИВЕ	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
ПРИНЦИПЫ ПОДБОРА КАДРОВ	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников	Игнорирует конкурентную среду
ОТНОШЕНИЕ К ЗНАНИЯМ	Считает, что все сам знает	Постоянно учится	Безразличное
ОТНОШЕНИЕ К ОБЩЕНИЮ	Соблюдает дистанцию	Положительное, активно идет на контакты	Инициативы не проявляет
ОТНОШЕНИЕ К ПОДЧИНЕННЫМ	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательной	Мягкое, нетребовательное
ОТНОШЕНИЕ К ДИСЦИПЛИНЕ	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
ОТНОШЕНИЕ К СТИМУЛИРОВАНИЮ	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Факторы влияющие на выбор стиля руководства

- возможности применения различных форм власти;
- характер решаемых задач (степень их новизны, структурированности, наличие достаточного времени для решения)
- уровень развития (зрелости) коллектива.

Неформальные группы и лидерство

Типовые роли в неформальных группах

Организатор

Генератор идей

Эксперт

Исполнитель

Связной

Критик

Неформальный лидер – член группы, который в силу своих личных качеств, жизненного опыта, манеры поведения, компетентности и отзывчивости наделён группой неформальными властными полномочиями

Характеристики менеджера и лидера

МЕНЕДЖЕР	ЛИДЕР
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по собственным целям
В основе действий лежит план	В основе действий лежит видение
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решение	Реализует решения
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

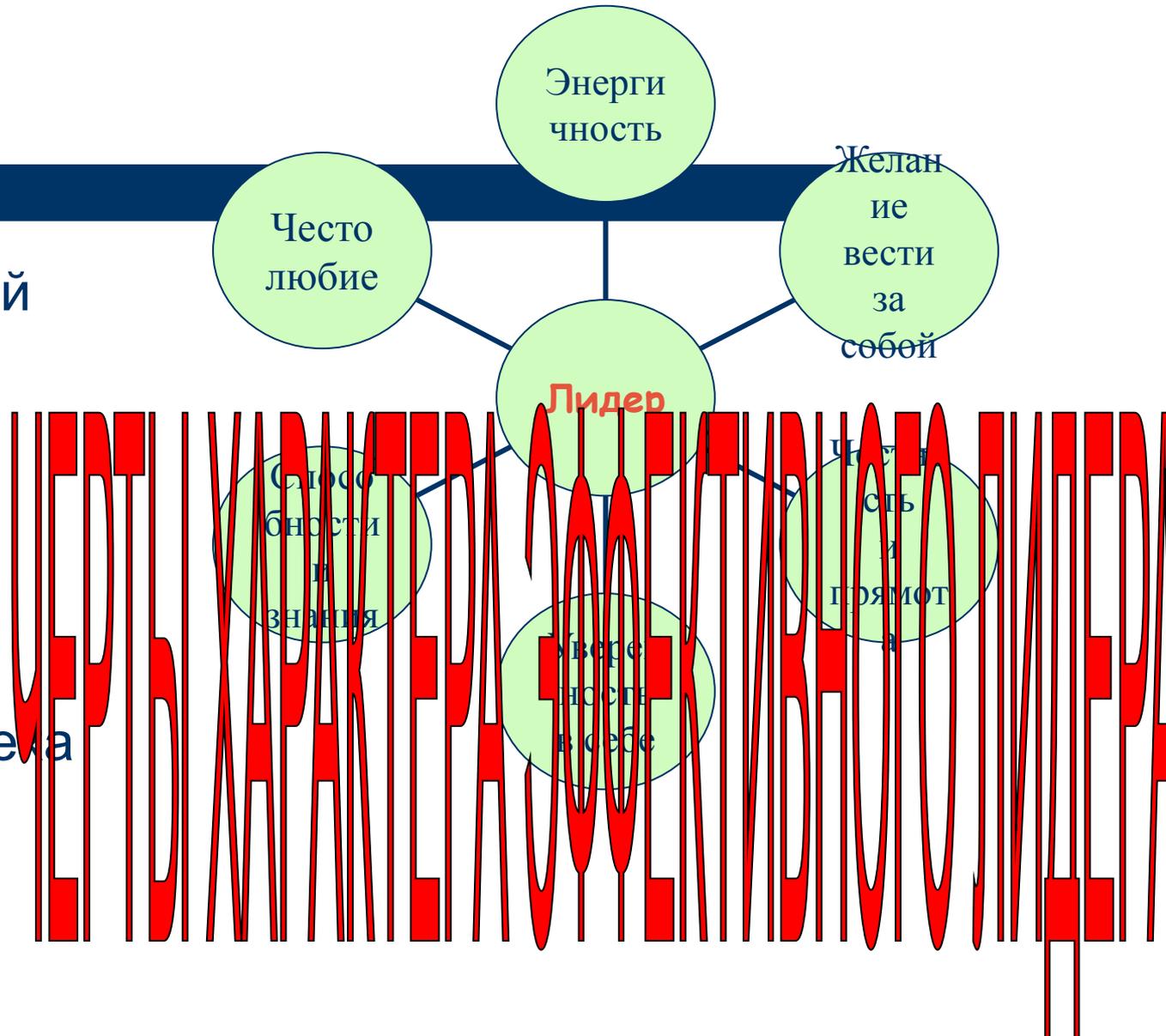
Лидерство и власть

ЛИДЕРСТВО

способность вести за собой людей для достижения конкретных целей.

ВЛАСТЬ -

способность одного человека влиять на поведение другого



Инструменты властного воздействия

Основы и источники власти

- Власть, основанная на страхе
- Власть, основанная на убеждении
- Власть, основанная на вознаграждении
- Власть, основанная на владении важной информацией

Основные источники власти

Получение
формальной
власти

Власть,
которую дают
определенные
личностные качества

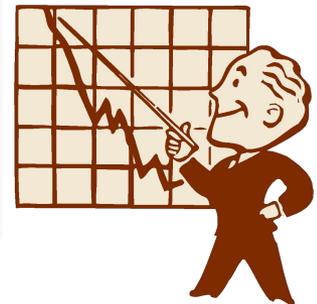
Власть,
которую
дают
знания

*Основы и источники
власти*

Управление властью и политическими приемами

- Исходите из того, что власть и политические приемы сказываются на всех видах организационного поведения и что вам необходимо развивать у себя навыки и умения, позволяющие лучше разбираться во власти и политических приемах и управлять ими.
- Анализируйте источники власти в функциональных направлениях, подразделениях и организациях, в которых вы работаете, чтобы уметь идентифицировать влиятельных лиц и разбираться в структуре власти.
- Сформируйте собственную основу властного влияния, помогающую продемонстрировать ваше личное влияние и значимость работы

На заметку менеджеру



Управленческая решетка

Высокая

Степень учета интересов людей



Низкая

Низкая

Степень учета интересов работы

Высокая

Основные подходы к управлению

Экономический подход рассматривает организацию как набор механических отношений и реализуется преимущественно в рамках линейных и линейно-функциональных структур. Характерными чертами экономического подхода являются:

- обеспечение единства руководства;
- соблюдение строгой управленческой вертикали;
- достижение баланса между властью и ответственностью;
- обеспечение дисциплины в соответствии с принятыми в организации правилами и процедурами;
- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью четких заданий и постоянного контроля со стороны руководителя за их выполнением.

Основные подходы к управлению

Органический подход к управлению персоналом основан на представлении об организации как о живой, **саморазвивающейся системе**. Особое внимание уделяется мотивации личности к выполнению поставленной цели. Работники рассматриваются как ресурс, который необходимо развивать.

Основные подходы к управлению

Гуманистический подход базируется на формировании целостной **организационной культуры** - комплексного представления о целях и ценностях, присущих организации, о специфических принципах поведения сотрудников и способов реагирования на события и ситуации. Данный подход предполагает включение каждого работника в систему этических и эстетических норм, действующих в данной организации. Подчинение иерархии весьма жесткое, однако она специфична - это не только и не столько система формально-бюрократических требований, сколько **система нравственно-эстетических и поведенческих требований**. Успешность адаптации работников в этом случае зависит от развитых формальных и неформальных горизонтальных связей.

Модели управления организацией

<i>Автократическая</i>	<i>Экономическая</i>	<i>Современная</i>
Власть	Экономическое принуждение	Творческое участие
Авторитет Директива	Материальное поощрение	Коллективизм, моральные стимулы
Персональная зависимость	Мотивация	Приверженность
Тейлоризм	Экономические стимулы	Экономические и моральные стимулы
Исполнительность	Инициатива	Тотальное творчество

Примерный план формирования организационной культуры

1. Создание миссии и задач организации.
2. Введение системы бонусовой премии для работников предприятия.
3. Введение почасовой оплаты труда для работников предприятия.
4. Изменение оплаты труда линейных руководителей.
5. Создание технологии подбора и адаптации персонала.
6. Децентрализация управления (делегирование больших полномочий линейным руководителям).
7. Организация развивающих занятий для руководителей.
8. Создание на объектах информационных стендов.
9. Организация занятий для работников предприятия.
10. Организация еженедельных планерок для администрации предприятия.
11. Организация ежедневных рабочих собраний на объектах.
12. Организация общего собрания по предприятию

Понятие организационной культуры

Организационная культура - это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации.

Доминирующая культура
- основные ценности, принимаемые большинством членов организации.

Доминирующая субкультура - основные ценности доминирующей культуры и дополнительные ценности, присущие членам отдельных подразделений.

Элементы организационной культуры

Индивидуальная автономность

Структура

Направление

Интеграция

Управленческое обеспечение

Поддержка

Стимулирование

Идентифицированность

Психологический настрой человека

Система мотиваций

Управление конфликтами

Управление рисками

Функции организационной культуры

Охранная

Интегрирующая

Адаптивная

Ориентирующая

Регулирующая

Мотивационная

Формирование
имиджа организации

Классификация организационной культуры

Бесспорная культура

Предполагает неукоснительное исполнение ценностей и норм. Не предполагает изменений ни со стороны работников и внутренних условий, ни со стороны внешних факторов.

Слабая культура

Не предполагает общих ценностей и норм поведения у работников, что вносит противоречия в их работу. Нормы и ценности хаотически изменяются под влиянием внешних и внутренних факторов.

Сильная культура

Обращает внимание на изменения во внешней и внутренней среде и корректирует свою деятельность в соответствии с ними, прививая всё лучшее и прогрессивное.

Формирование и поддержание организационной культуры

Формирование организационной культуры

– это конструктивное влияние на социально-психологическую атмосферу и поведение сотрудников в организации.

Для построения организационной культуры, которая поддерживала бы стратегию организационного развития, руководство должно предпринимать необходимые действия. Можно выделить следующие основные этапы формирования организационной культуры.

Этапы формирования организационной культуры

Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей

Изучение сложившейся организационной культуры

Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие и закрепление желательных ценностей и образцов поведения

Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующей реализации разработанной стратегии

Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив

Методы поддержания организационной культуры

- Деятельность руководящего звена.
- Отбор персонала.
- Культурная адаптация.
- Обучение персонала.
- Система стимулирования.
- Широкое внедрение корпоративной символики.
- Передача культуры организации.

Механизмы передачи организационной культуры

Первичные

Выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя

Критерии распределения поощрений и вознаграждений

Намеренное создание образцов для подражания

Стратегия разрешения критических ситуаций и кризисов

Критерии отбора при приёме на работу, повышении в должности, увольнении

Вторичные

Композиция и структура организации

Системы и принципы деятельности организации

Дизайн помещений

Истории, рассказы о наиболее важных событиях и людях организации

Документы, декларирующие кредо организации, её философию и идеологию

Изменение организационной культуры

Факторы, влияющие на изменение культуры организации

Организационный
кризис

Наличие
субкультур

Смена
руководства

Возраст
организации

Размер
организации

Уровень
культуры

Стадии
жизненного цикла организации

Влияние культуры на организационную эффективность

Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Так, например, **Модель Сате** - рассматривает влияние культуры на организационную эффективность через семь процессов:

- кооперация между индивидами и частными организациями;
- контроль;
- коммуникации;
- восприятие организационной среды;
- преданность и посвящённость организации;
- оправдание своего поведения.

Организационные ценности

Успешно работающие организации имеют чётко определённую систему ценностей, которая находит отражение в их стратегии, политике и принимаемых решениях. Именно формирование ценностей и определяет эффективность организации.

Организационные ценности – это идеология управления, позиции, точки зрения и манеры поведения, разделяемые всеми членами организации.

Основные направления реализации организационных ценностей

Цели организации

Эффективный менеджмент

Лицом к потребителю

Верность своему делу

Производительность зависит от человека

Простота формы, скромный штат управления

Создание творческой обстановки поиска

Сильные лидеры

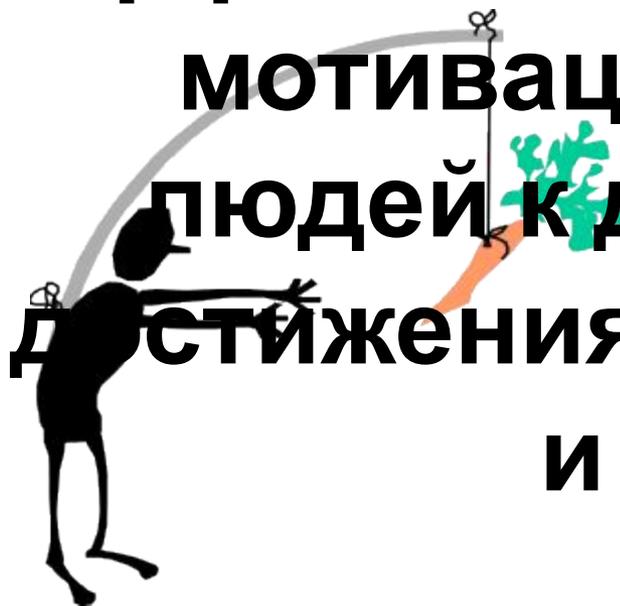
Принципы управления

- ❖ Принцип мотивации
- ❖ Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности
- ❖ Принцип умелого использования и сочетания единоначалия и коллегиальности в управлении
- ❖ Принцип научной обоснованности (объективности) управления
- ❖ Принцип демократизации управления
- ❖ Принцип плановости
- ❖ Принцип стимулирования
- ❖ Принцип системности
- ❖ Принцип эффективности
- ❖ Принцип основного звена
- ❖ Принцип оптимальности
- ❖ Принцип проверки, контроля



Принцип мотивации —

принцип, при котором чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотиваций и побуждения людей к деятельности для достижения целей организации и личности.



**Принцип сочетания прав,
обязанностей и
ответственности** — принцип,
при котором каждый субъект
в организации наделяется
конкретными делами, несет
ответственность за
выполнение возложенных на
нее задач.



**Принцип умелого использования
и сочетания единоначалия и
коллегиальности в управлении.
Коллегиальность предполагает
выработку коллегиального или
коллективного решения на
основе мнений руководителей
разного уровня, а также
исполнителей конкретных
решений.**



Принцип научной обоснованности (объективности) управления — принцип, при котором все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов, основываться на принципах науки и отвечать требованиям науки. Это исходный принцип.



Принцип демократизации управления — принцип участия в управлении организацией всех сотрудников. Это принцип организации коллективной деятельности, при котором обеспечивается активное и равноправное участие в ней всех членов и работников коллектива.



Принцип плановости —

**принцип установления
основных направлений, задач,
планов развития организации
в перспективе,
предусматривающих заранее
намеченную систему
деятельности в порядке
последовательности и сроков
выполнения работы.**



Принцип стимулирования

**процесс использования
различных стимулов для
мотивирования людей.**

**Это одно из средств, с
помощью которого может
осуществляться
мотивирование.**

Принцип системности —

принцип, который предполагает тесную увязку решений экономического, социально-культурного и технологического характера в процессе управления.

Это принцип определенного порядка принятий решения, взаимодействия и связи действий, представляющий собой закономерно расположенное единство.



Принцип эффективности —

принцип достижения поставленных целей в короткий срок и с наименьшими потерями человеческой энергии.



Принцип основного звена

принцип нахождения и решения среди множества задач важнейшей.



Принцип оптимальности —

**принцип соотношения между
централизацией и
демократизацией,
соединения творческой
активности рядовых
работников и руководства
сверху (демократический
централизм).**



**Контроль и ответственность
за исполнением решений —
принцип проверки, а также
постоянного наблюдения в
целях проверки или надзора;
необходимость, обязанность
отдавать кому-либо отчет о
своих действиях
и поступках.**



Механизм управления с помощью показателей

- **Диагностические** управленческие системы обеспечивают функционирование предприятия, не требуя постоянного внимания со стороны руководителя.
- **Интерактивные** управленческие системы стоят в центре внимания организаций и требуют непрерывного участия руководителя.



Черты руководителя крупного предприятия (1966 год)

1. Здоровье и физическая выносливость
2. Ум и умственная работоспособность
3. Нравственные качества: сознательная, твердая, упорная воля; активность, энергия и отвага, мужество ответственности; чувство долга, забота об общем интересе
4. Значительный круг общих познаний
5. Административные «установки»: предвидение, организация, распорядительность, координация и контроль
6. Общее знакомство со всем, что имеет отношение к существенным функциям
7. Возможно более глубокая компетентность в характерной для данного предприятия профессии

Характерные ошибки в управленческой деятельности отечественных руководителей

отличившихся сотрудничеством
простом материальном поощрении
использовании силовых методов или на
в мотивации персонала, как правило,

повышении инициативности
на одном заданном положении, лежащем на
организации рассматривается в каком-то
Одновариантность стратегий, когда развитие

Дублирование организационного порядка,
отсутствие научно обоснованной
системы разделения должностных
функций

Низкий уровень проектирования
маркетинговой системы управления

Модели поведения менеджеров

ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ	РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ
Малое – это хорошо	Крупное – это хорошо
Примат добровольной мотивации над принуждением	Примат принуждения над мотивацией
Инициативность	Исполнительность
Управляемость как достижение общей цели	Управляемость как степень контроля
Информация – общее достояние персонала	Информация – собственность или товар во внутриорганизационном обмене
Активизация людей	Исполнение задания
Менеджеры легко признают свою некомпетентность	Руководители делают вид, что всегда компетентны
Устные договоренности приравнены к письменным	Больше ценятся письменные договоры и обязательства
Изменения как самостоятельная ценность	Ценность стабильности, изменения как вынужденное

Элементы современной модели менеджера (2009 год)

- Владения методами корпоративной стратегии
- Приспособляемость к изменениям (способность реагировать на постоянно меняющиеся условия)
- Владение современными методами управления (научными, информационными и пр.)
- Развитое мышление в критических ситуациях
- Созидательность в разработке новых программ
- Самообразование и самообучение
- Работа в команде
- Лидерство как способность активизировать деятельность для достижения цели

Качества руководителя в условиях глобализации

- Присутствие «длинного взгляда», умение мыслить стратегически.
- Умение быстро и эффективно исправлять собственные ошибки.
- Мировая система ценностей, деловая этика, честность.
- Умение принимать рискованные решения и управлять изменениями.
- Международный опыт.
- Знание иностранных языков.
- Знание мировых рынков и мировой культуры.
- Высокий интеллектуальный уровень.
- Умение работать в команде.
- Профильное образование.
- Умение работать под давлением.
- Физическое и умственное здоровье.
- Чувство юмора, самоирония.

Управление и лидерство

УПРАВЛЕНИЕ

Функция направления и мотивации других для достижения организационных целей

ЛИДЕРСТВО

Процесс, в котором лицо, обладающее властью, способно воздействовать на других в желаемом направлении

ФАКТОРЫ, УКРЕПЛЯЮЩИЕ РОЛЬ ЛИДЕРА

- **Власть должности может быть усилена за счет определенного наименования этой должности и поддержки со стороны вышестоящего руководства.**
- **Власть, обусловленная харизматическими качествами, может быть усилена за счет успешного руководства и опыта работы.**
- **Власть, основывающаяся на опыте и квалификации, может быть усилена за счет учебы и увеличения обмена информацией с подчиненными.**
- **Власть, базирующаяся на праве поощрения и наказания, может быть увеличена за счет предоставления менеджеру больших полномочий и ответственности (право продвигать по службе, увеличивать зарплату, увольнять и т.д.).**

Что такое команда?



Команда — это группа людей, объединенная общей целью, эффективно и слаженно работающая для ее достижения.

Что такое команда?

Имеют
взаимоопреде-
ляющую
принадлежность
свою и партнеров
к данной
общности

Разделяют
цели

Ценности и
общие подходы
к реализации
совместной
деятельности

Команда
(чаще всего
5—7, реже до
15—20
человек)

Способны
изменять
функционально-
ролевую
соотнесенность

Имеют
взаимодо-
полняющие
навыки

Принимают на себя
ответственность за
конечные
результаты

В чем различия между командой и группой?

Группы

индивидуального
вклада в работу

Индивидуальная

достижения
поставленных целей

целями, поставленными
вышестоящими
руководителями

Производительность
зависит от...

Оценка результатов
труда:

Члены
заинтересованы в...

Работа
определяется...

Команды

индивидуального и
группового вклада

индивидуальная и
групповая

формулировании и
достижении целей

общими целями и
обязательствами

Процесс создания команды?

Стадии:

- Подготовка



- Создание рабочих условий

- Формирование и построение команды



- Содействие в работе

Цели формирования команды



Цель формирования команды - эффективный труд, как отдельных подразделений, так и организации в целом.

Принципы создания команды

1. Будьте честным

2. Проявите справедливость и последовательность

3. Действуйте эффективно

4. Разрешать лучше одному

5. Обеспечьте ресурсами

6. Установите обратную связь

7. Не вините никого

8. Совершенствуйте команду

9. Цените индивидуальность

10. Празднуйте вместе

Теоретические подходы к формированию команд

**Целеполагающий
(основанный на целях)**

**Межличностный
(интерперсональный)**

Ролевой

Проблемно-ориентированный (через решение проблем)



Принципы, используемые некоторыми американскими и японскими корпорациями

Пожизненный
найм

Контроль,
основанный на
доверии

Консенсуальное
принятие
решений



При разработки стратегий в условиях высокой неопределенности среды

При размытости и множественности критериев отбора стратегических вариантов

При высокой степени сопротивления стратегическим изменениям

Команда наиболее эффективна

При одновременной реализации нескольких стратегий

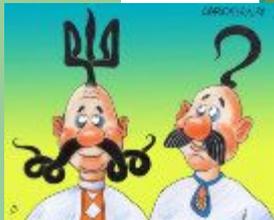
При конфликте интересов заинтересованных сторон

При необходимости координации сложных работ

При большом разбросе во мнениях экспертов относительно оценки стратегических альтернатив

Недостатки команды

Команды могут выработать всех устраивающие, а не оптимальные варианты решения проблем



Решения могут зависеть от уровня инновационности мышления членов команды

Командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется найти решение быстро

Команда - это тот ресурс, который имеет мощный потенциал, когда создается к месту и ко времени, но та же команда окажется просто модной штучкой, когда она создается ради самой себя



Команда - это еще один из возможных ресурсов для прорыва организации на новый уровень развития

Алгоритм принятия управленческого решения

- ЧЕТКО СФОРМУЛИРУЙТЕ ПРОБЛЕМУ ИЛИ ЗАДАЧУ, КОТОРУЮ ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ РЕШИТЬ.
- ОПРЕДЕЛИТЕ, НАСКОЛЬКО СРОЧНОЙ И ВАЖНОЙ ЯВЛЯЕТСЯ ЭТА ЗАДАЧА ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ, ОТДЕЛА, РАБОЧЕЙ ГРУППЫ И Т.Д.
- ПОСТАРАЙТЕСЬ ОЦЕНИТЬ, ЧТО ДАСТ РЕШЕНИЕ ЭТОЙ ЗАДАЧИ ЛИЧНО ВАМ В КРАТКОСРОЧНОЙ И ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ (ДЕНЕЖНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, ПОВЫШЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ, ДРУГИЕ ВОЗМОЖНОСТИ).
- ПОДУМАЙТЕ, К ЧЕМУ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ НЕВЫПОЛНЕНИЕ ЭТОЙ ЗАДАЧИ (ПОТЕРЯ ВЫГОДНОГО КЛИЕНТА, ВЫПЛАТА НЕУСТОЙКИ, УВОЛЬНЕНИЕ И Т.Д.)
- ОЦЕНИТЕ, ЕСТЬ ЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ И СМЫСЛ ПЕРЕПОРУЧИТЬ РЕШЕНИЕ ЭТОЙ ЗАДАЧИ КОМУ-ТО ЕЩЕ.
- ОЦЕНИТЕ, КАКИЕ РЕСУРСЫ (МАТЕРИАЛЬНЫЕ И ЛЮДСКИЕ) ВАМ ПОТРЕБУЮТСЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧИ И РАСПОЛАГАЕТЕ ЛИ ВЫ ИМИ.
- ПОДУМАЙТЕ, КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ ВАМ ПОТРЕБУЕТСЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧИ.
- ПОСТАРАЙТЕСЬ НАЙТИ НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ И ВЫБРАТЬ НАИБОЛЕЕ ПРИЕМЛЕМЫЙ.
- ВЫБРАВ ОДИН ИЗ ВАРИАНТОВ, ОЦЕНИТЕ ЕГО СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ.
- ПОДУМАЙТЕ, КАКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ БУДЕТ ИМЕТЬ ПРИНЯТОЕ РЕШЕНИЕ В БЛИЖАЙШЕЙ И ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ.

Полномочия руководителя не подлежащие делегированию

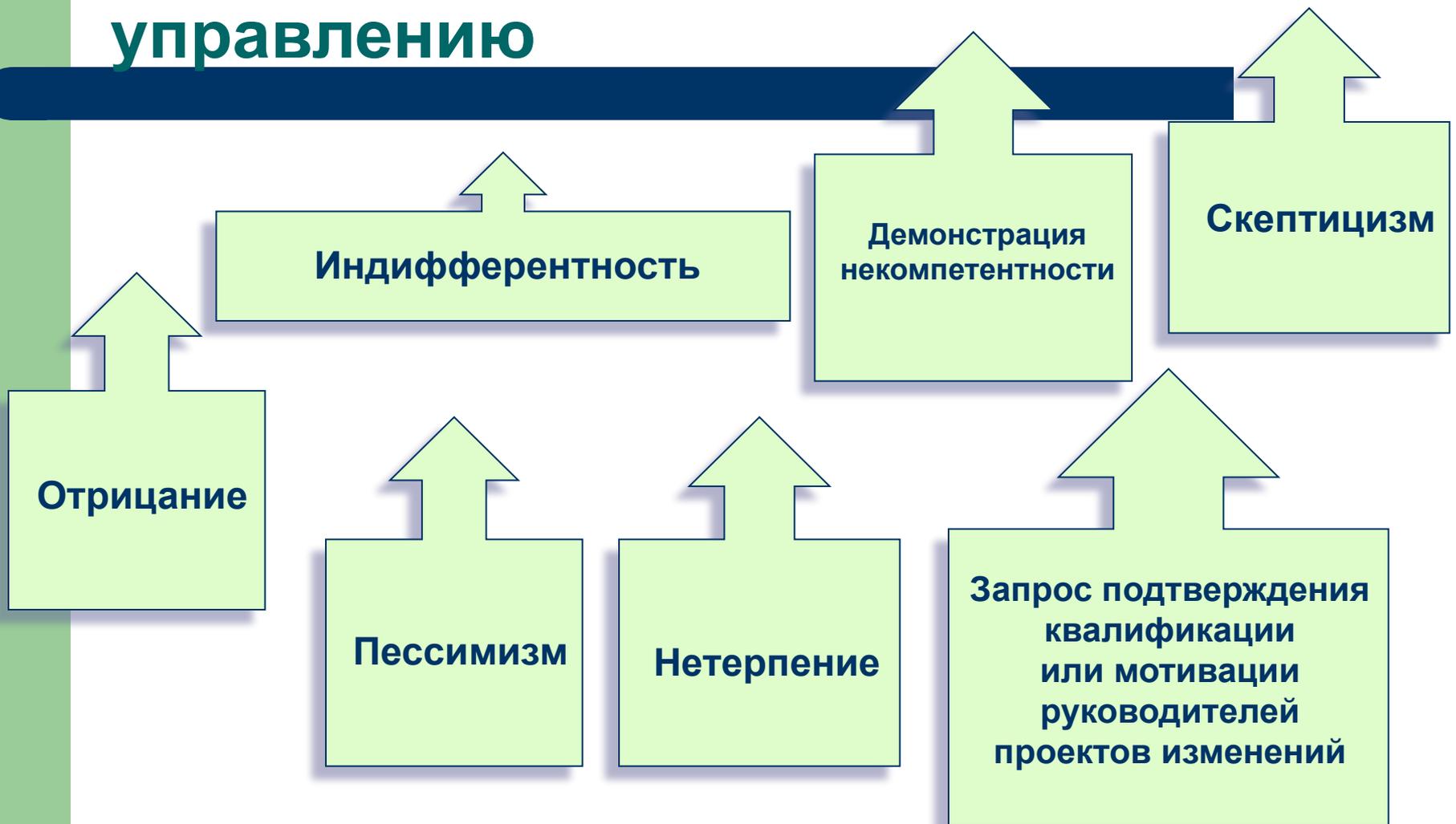
- Планирование основного проекта.
- Подбор команды исполнителей этого проекта.
- Контроль за работой команды.
- Стимулирование членов команды.
- Оценка членов команды.
- Вознаграждение членов команды.
- Решение вопросов конфиденциального характера, будь то служебная тайна или просто личные секреты.

Гаррингтон Эмерсон

"Двенадцать принципов производительности"

- Точно поставленные идеалы или цели
- Здравый смысл
- Компетентная консультация
- Дисциплина
- Справедливое отношение к персоналу
- Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет
- Диспетчирование
- Нормы и расписания
- Нормализация условий
- Нормирование операций
- Документированные стандартные инструкции
- Вознаграждение за производительность

Типичные формы сопротивления управлению



Организационный конфликт

- ЭТО СТОЛКНОВЕНИЕ ПРОТИВОПОЛОЖНО НАПРАВЛЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ УЧАСТНИКОВ КОНФЛИКТА, ВЫЗВАННОЕ РАСХОЖДЕНИЕМ ИНТЕРЕСОВ, НОРМ ПОВЕДЕНИЯ И ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИИ.

Причины возникновения конфликтов :

**ограниченность ресурсов, подлежащих
распределению;**

**взаимозависимость заданий, неправильное
распределение ответственности;**

**различие в целях, ценностях, методах поведения,
уровне квалификации, образования;**

плохие коммуникации.

Типы конфликтов

**дисфункциональ
ный**

имеет отрицательные
последствия для объекта
управления.

функциональный

в ходе которого происходит разрешение
противоречий; имеет положительные
последствия для объекта управления.

**КАТЕГОРИИ РАБОТНИКОВ
по приверженности к конфликтам**

**устойчивые
к конфликтам**

**удерживающиеся
от конфликтов**

конфликтные

Производственные конфликты

— это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива.

конфликты внутри малых производственных групп
(внутригрупповые конфликты)

конфликты между совладельцами предприятий (организаций)

конфликты между производственными группами и административно-управленческим аппаратом

конфликты между малыми производственными группами
(межгрупповые конфликты)

Внутригрупповые конфликты

- *Конфликт между рядовыми работниками* — это могут быть сотрудники одного отдела, занимающие одинаковые должности, но стремящиеся к продвижению по службе и получению более высокой зарплаты.
- *Конфликт между руководителями и подчиненными* — в их основе чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей.
- *Конфликт между работниками различной квалификации и возраста.*

Межгрупповые конфликты

- борьба между группами за распределение и перераспределение различного вида ресурсов, за специфические интересы и цели, за лидерство и т.д.

*Межгрупповые конфликты
способствуют укреплению
внутригрупповых связей и отношений,
сплочению всех членов групп.*

Конфликты между производственными группами и администрацией

Подобные конфликты являются следствием неопределенной позиции администрации по вопросам социальной защищенности работников.

Представители администрации обязаны грамотно решать не только инженерные, технические, но и экономические и социальные проблемы.



Неразрешенные конфликты приводят

к потере управленческого времени

к ухудшению качества принимаемых решений

к потере квалифицированных работников

к реорганизации

к саботажу

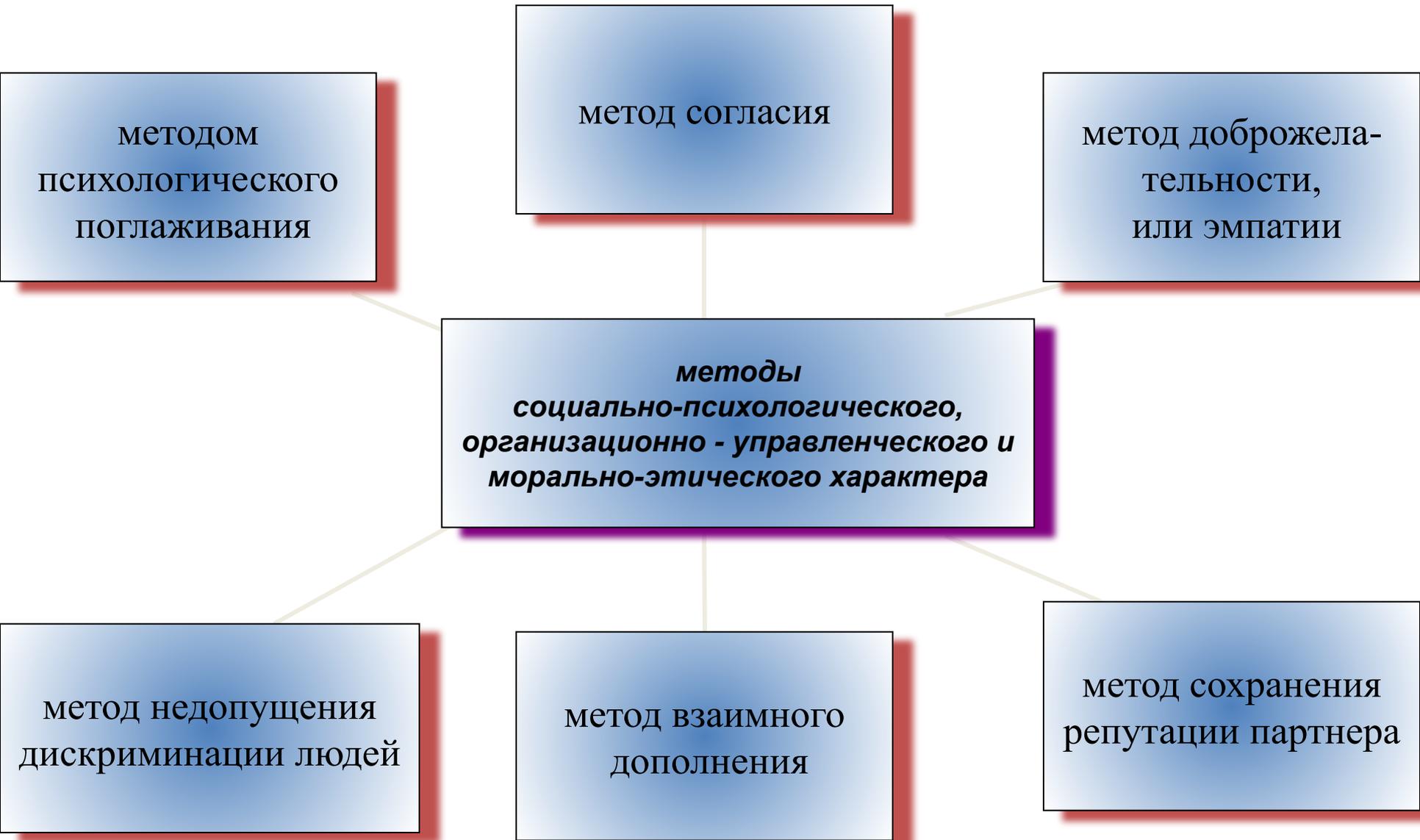
к снижению желания работать

к потере рабочего времени

Профилактика конфликта

- представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем.

Предотвращения конфликтов



Технологии оценки персонала организации

Оценка может осуществляться с помощью различных методов

Качественные методы

это методы описательного характера, определяющие качества служащего без их количественного выражения.

Качественные методы, наиболее распространенные в международной практике:

Метод оценки результатов деятельности

Эксперты - руководители оценивают всю работу служащего за определенный период времени.

Методы оценки эффективности труда работников

Метод групповой дискуссии

Это беседа группы руководителей или экспертов с служащими относительно их деятельности. Метод групповой дискуссии позволяет по определенным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных, перспективных сотрудников.



Достаточно часто используется при проведении заседания аттестационной комиссии в органах власти



Технологии оценки персонала организации



Метод «глубинного
интервью»
(key informant
interview)



Это интервью
руководителя с
сотрудником

Используется для постановки и согласования задач и индикаторов с целью оценки промежуточных результатов и модификации задач, а также для оценки конечного результата деятельности

Технологии оценки персонала организации



**Групповые
фокусированные
интервью**

Проводятся руководителем с группой сотрудников и используются для оценки деятельности группы по достижению результатов

Используется для выяснения качества предоставляемых услуг и возможностей для их улучшения

Технологии оценки персонала организации

Прямое
наблюдение

руководитель проводит
прямое наблюдение за
деятельностью
сотрудников.

!!!

**Наиболее
распространенный
метод в органах
власти и других
организациях**



Технологии оценки персонала организации

Мини-опросы

Может использоваться руководителями среднего и высокого уровня в крупных департаментах, особенно с применением такого инструментария, как анкета

**Результаты опроса
обрабатывает служба по
управлению персоналом
(или отдел кадров)**



Технологии оценки персонала организации

Деловая игра

применяется для выявления потенциала руководителя (лидерских качеств) при решении вопроса о назначении на руководящую должность и/или разработке кадрового резерва на замещение руководящих должностей



Технологии оценки персонала организации

Экзамен

Этот метод предполагает выявление уровня профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по определенному кругу проблем и оценку этого уровня экзаменационной комиссией

Технологии оценки персонала организации

**Оценка результативности
деятельности
государственных гражданских
и муниципальных служащих с
помощью качественных
методов предусматривает
также различные формы
фиксации результатов**

Технологии оценки персонала организации

К ним могут относиться следующие **ВИДЫ**

Матричная форма



заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых в соответствии с занимаемой должностью

Система эталона



позволяет сравнивать фактические данные не с положенными по должности навыками и поведением, а с характеристиками наиболее успешных работников данного направления

Система произвольных характеристик



предусматривает свободную (устную или письменную) форму оценки сотрудников. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают выдающиеся успехи и недостатки в работе подчиненных за определенный период их деятельности

Технологии оценки персонала организации

Количественные методы

определяют уровень деловых качеств государственного гражданского и муниципального служащего с достаточной степенью объективности

1

**Система
квалификации по
порядку, или метод
рангового порядка**

группа руководителей, исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых служащих по порядку - от самого лучшего до самого худшего. Итоговая оценка определяется суммой порядковых номеров, полученных работником за выполнение поставленных задач

Технологии оценки персонала организации

2

**Метод заданной
балльной оценки**

закljučается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде набранных очков

3

**Метод свободной
балльной оценки**

состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника. Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл

4

**Система
графического
профиля**

закljučается в изображении каждого из деловых качеств сотрудника (в баллах) в виде точек на графике

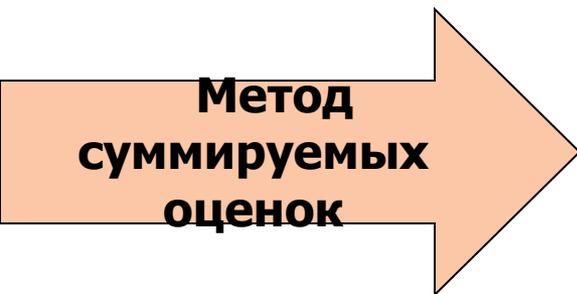
Технологии оценки персонала организации

Комбинированные методы

В основу комбинированных методов положены как описательный принцип, так и количественные характеристики



Это оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов) и личностных качеств (в том числе определение уровня развития управленческих способностей и мотивации деятельности)



Заключается в определении экспертами частоты проявления («постоянно», «часто», «иногда», «редко», «никогда») у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты

Технологии оценки персонала организации

**Метод
фотографии
рабочего дня**

Позволяет определить рациональность планирования и распределения рабочего времени служащими в течение рабочего дня

**Метод
ранжирования
служащих
по ограниченному
набору факторов
оценки**

и распределение их в соответствии с этими факторами по четырем уровням (слабый, удовлетворительный, хороший, отличный)

Технологии оценки персонала организации

Условие при технологии оценки:

- **необходимость подробного описания количественной и качественной интерпретации возможных состояний показателя**

ПРЕКРАЩЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

- **«Увольнение»** - прекращение трудового договора с работником. Вид дисциплинарных взысканий, прекращающий трудовые отношения.



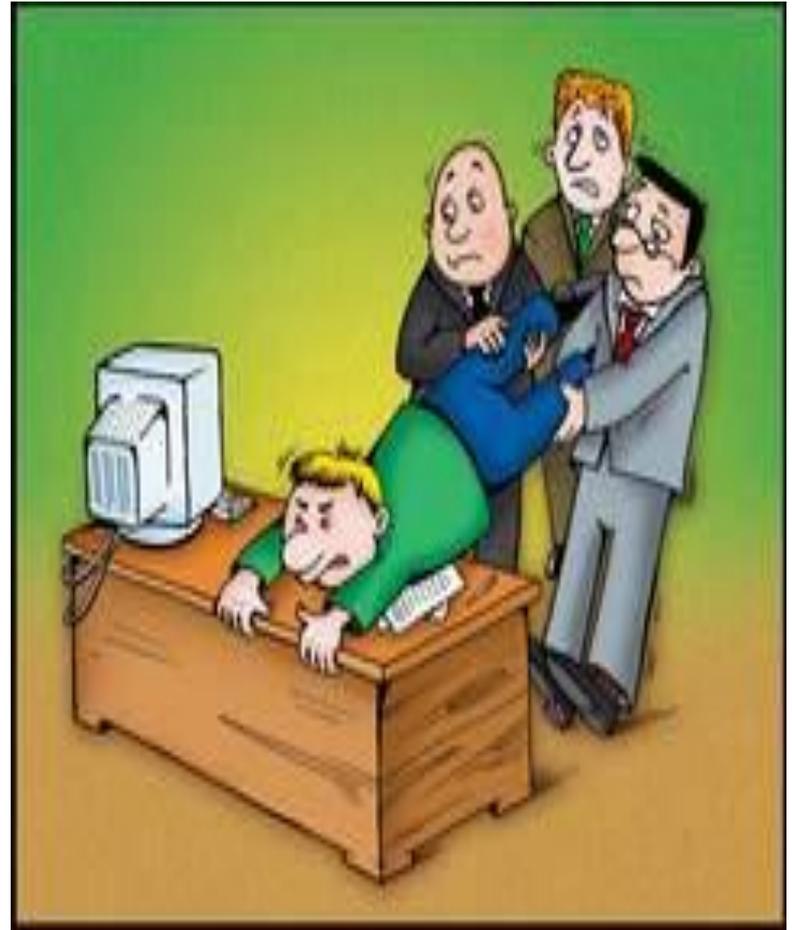
ВИДЫ УВОЛЬНЕНИЙ



- соглашение сторон;
- истечение срока трудового договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- расторжение трудового договора по инициативе работника;
- расторжение трудового договора по инициативе работодателя;

ВИДЫ УВОЛЬНЕНИЙ

- перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);
- отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией;



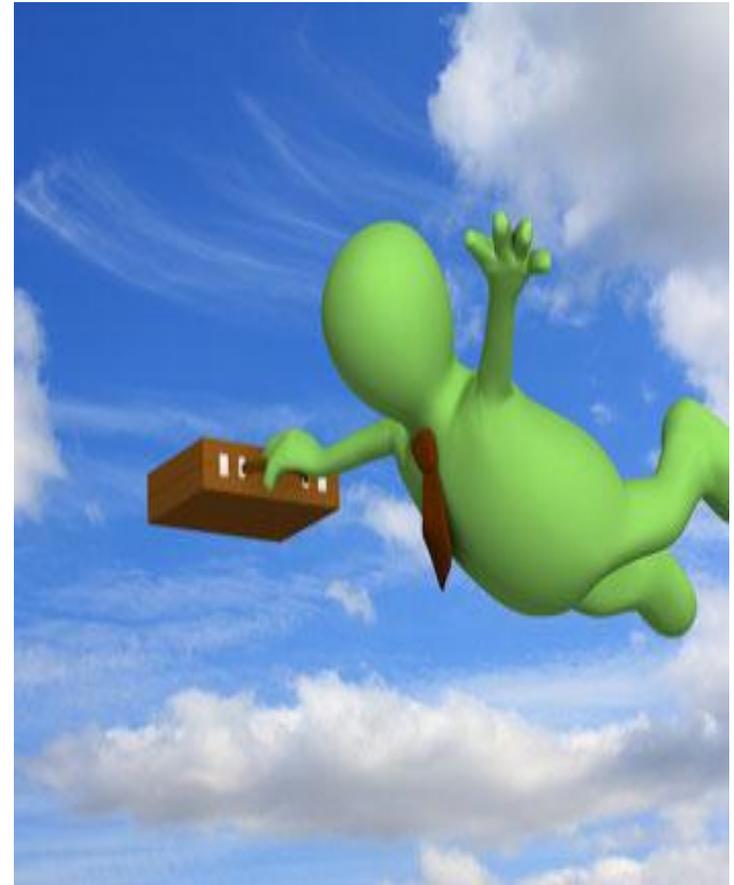
ВИДЫ УВОЛЬНЕНИЙ



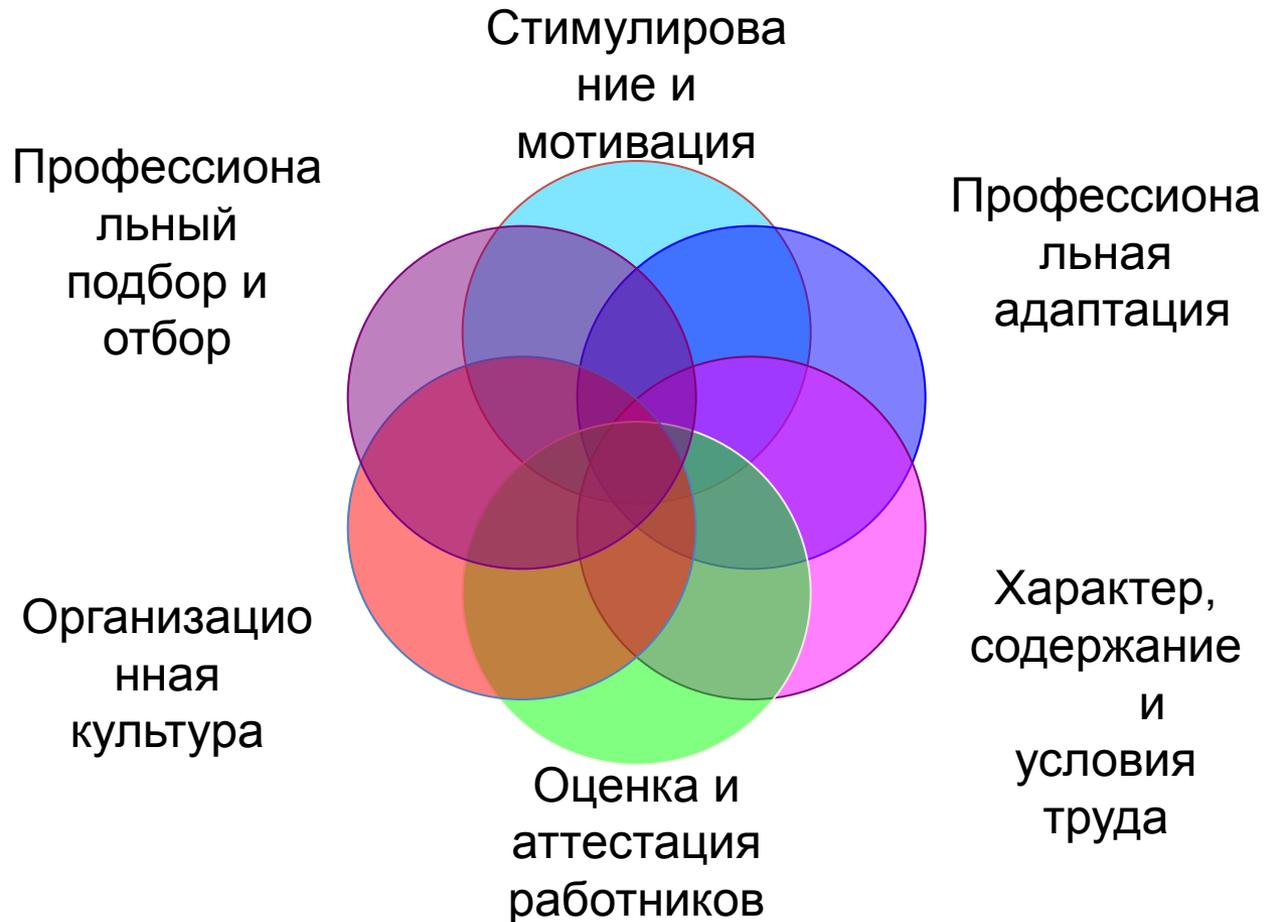
- отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора;
- отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- отказ работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность;

ВИДЫ УВОЛЬНЕНИЙ

- обстоятельства, не зависящие от воли сторон;
- нарушение установленных Трудовым кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы;
- дополнительные основания прекращения трудового договора.



Увольнение работника связано со всеми этапами и элементами процесса управления персоналом



Поведение сотрудника в ситуации увольнения зависит:

- от того, по чему увольнение – фактор стресса – «бьет»: по самооценке, планам на будущее, карьере, материальному благополучию и т.д.
- от того, успел ли человек подготовиться к увольнению, выработать способы компенсации;
- от типа психологического контроля: при внешнем типе человек ищет причины происходящего с ним во внешних обстоятельствах, при внутреннем – происходящее интерпретируется как зависящее в первую очередь от действий самого человека.



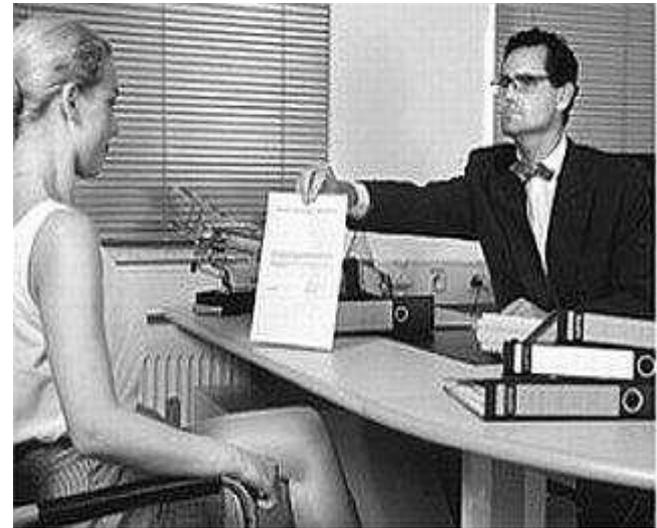
В ситуации увольнения часто встречаются неконструктивные реакции на стресс:

- **Подавленность:** стресс возникает из-за понижения самооценки.
- **Растерянность:** увольнение влияет на планы на будущее, возможно, порождает материальные проблемы.
- **Обида:** бывают попытки консолидировать увольняемых в борьбе за свои права, обвинить компанию в неправильном руководстве.



С помощью беседы с уволенными достигается несколько целей:

- Не оставить человека наедине со своими проблемами;
- Получить ценную информацию о внутренних проблемах организации;
- Оставить, по возможности, благоприятное впечатление об организации.



Правила работы с персоналом в организации:

- Между организацией и сотрудником с самого начала должно быть четкое понимание того, что именно он должен делать, какую ответственность он несет, каких результатов ждет от него работодатель.
- Функционал работника по возможности должен быть расписан подробно, во всех деталях.
- В каждой компании и в каждом случае должна быть продумана схема увольнения, проведена подготовительная работа с сотрудниками, просчитаны и минимизированы последствия увольнений.
- Уже на стадии приема на работу можно спрогнозировать поведение человека: кто склонен откровенничать не к месту, а кто - нет.

Правила работы с персоналом в организации:

- В целях обеспечения безопасности, доступа к секретной информации не должно быть у большого числа сотрудников.
- В трудовом договоре должно быть четко прописано, какая информация не подлежит огласке после прекращения трудовых отношений с сотрудником.
- Необходимо установить правило: если сотрудник увольняется из компании, он должен сдать все источники конфиденциальной информации, бывшие в его распоряжении, - документы, чертежи, опытные образцы, компьютерные программы и т.д.

Правила работы с персоналом в организации:

- Эксперты рекомендуют также проверить, не было ли в отделе, где работал сотрудник, пропаж документов с важными коммерческими данными, а также ключей от сейфов и т.д.
- Рекомендуется поставить партнеров, клиентов, персонал фирмы в известность о том, что работник уволен, причем сделать это таким образом, чтобы не навредить уволенному сотруднику.
- Если новый работодатель уволенного сотрудника станет наводить справки, следует говорить правду.



АУТПЛЕЙСМЕНТ

Аутплейсмент (англ. outplacement) – комплекс мер, позволяющих провести процедуру сокращения штата с наименьшими материальными и моральными потерями и для компании, и для работников.



АУТПЛЕЙСМЕНТ



Планируя увольнение сотрудников, компания предлагает им с помощью кадровых агентств помочь найти работу, организует консультации с участием профессиональных рекрутеров, которые объясняют, как грамотно искать новое место, правильно составить резюме и удачно пройти собеседование.

arte

Сегодня
увольнения
не будет...

Управленческий контроль

Управленческий контроль организации в наиболее узком смысле это осуществление ее субъектами, наделенными соответствующими полномочиями (т.е. субъектами контроля), либо в автоматическом режиме, заданном указанными субъектами и под их управлением, следующих действий:

- а) определение фактического состояния или действия управляемого звена системы управления организацией (объекта контроля);
- б) сравнение фактических данных с требуемыми, т.е. с базой для сравнения, принятой в организации, либо заданной извне, либо основанной на рациональности;
- в) оценка отклонений, превышающих предельно допустимый уровень, на предмет степени их влияния на аспекты функционирования организации;
- г) выявление причин данных отклонений.

Государственный контроль эффективности систем управления

- — управление государственным пакетом акций;
- — учетная система;
- — сбытовая политика;
- — снабженческая политика;
- — производственная политика;
- — маркетинговые стратегии;
- — ценовая политика;
- — товарная политика;
- — политика товародвижения (распределения);
- — политика транспортировки готовой продукции;
- — рекламная политика.

Контрольные вопросы по курсу «ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

1. Дайте определение термину «Организация»
2. Назовите основные организационно-правовые формы организаций
3. Охарактеризуйте организацию как социальную систему
4. В чем сущность концептуальной модели организации?
5. Какими методами определяется эффективность управления в организации?
6. В чем принципиальное различие категорий «Управление» и «Менеджмент»
7. Назовите объект, предмет и метод управления социально-экономических систем
8. В чем сущность современной парадигмы управления в организации
9. Обоснуйте взаимосвязь общих функций управления
10. Сущность стратегии, тактики и оперативного в современном управлении
11. Назовите составляющие системы управления предприятием
12. В чем сущность анализа как функции управления в организации
13. Охарактеризуйте методы прогнозирования и планирования в системе управления организацией
14. В чем сущность смены парадигм управления в современной России
15. Охарактеризуйте проектную структуру управления
16. Матричная структура - структура управления адаптивного типа
17. Опишите полную бизнес-модель компании
18. В чем сущность регулирующей деятельности государства в управлении общественным производством?
19. Что такое «управление знаниями» (KM - Knowledge management)?

Контрольные вопросы по курсу «ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

20. В чем результативность программ управления знаниями?
21. Как управлять карьерой сотрудников?
22. Раскройте специфику управления инновациями в административно-управленческой деятельности
23. Что такое «одномерная модель стилей руководства»?
24. Какие факторы влияют на выбор стиля руководства?
25. Что такое «управленческая решетка»?
26. Каковы основные подходы к управлению?
27. Какие модели управления организацией Вам известны?
28. В чем сущность механизма управления с помощью показателей?
29. Назовите характерные ошибки в управленческой деятельности отечественных руководителей
30. Какие модели поведения менеджеров Вам известны?
31. Какими качествами должен обладать руководитель в условиях глобализации?
32. В чем различие категорий «Управление» и «Лидерство»?
33. Назовите факторы, укрепляющие роль лидера
34. Опишите алгоритм принятия управленческого решения
35. Какие полномочия руководителя не подлежат делегированию?
36. Назовите типичные формы сопротивления управлению
37. В чем сущность государственного контроля эффективности систем управления организациями

Рекомендуемая основная литература по курсу «ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

- Акимова Т.А. Управление в организации. - М.: Юнити. 2003.
- Колокнева М.В. Управление в организации в вопросах и ответах: учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.
- Коренченко Р.А. Общая управление в организации: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003
- Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Управление в организации: учебник для вузов. - Спб.: Питер. 2003.
- Мильнер Б.З. Управление в организаций: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2004.
- Подлесных В.И. Управление в организации: учебник для вузов. - СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса». 2003
- Словарь-справочник менеджера. Под ред. М.Г. Лапусты, - М.: ИНФРА-М, 1996.
- Коробко В.И. Теория управления. ЮНИТИ, М., 2009.
- Теория управления: Учебник / Под общ. Ред. А.Л.Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд. РАГС, 2003
- Нестерова Ю.А.Создание команды в организации. Презентация, 2010 г.
- Дерзиян М. Принципы управления персоналом. Презентация, 2010 г.
- Мангелёв В.К. Оценка персонала. Презентация, 2010 г

Рекомендуемая дополнительная литература по курсу «ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

- Гапоненко А.Л. Управление знаниями. М., 2001
- Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией. М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004.
- Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции./ Казакова К.А. и др. - М.: Экономика, НОРМА, 1997.
- Тогунов И.А. Маркетинг: философия моделирования.
<http://www.marketing.spb.ru/read/sci/m3/index.htm>
- Тогунов И.А. Роль и место классических методов управления на рынке медицинских услуг (регулирование отношений врача и пациента в либеральных системах здравоохранения) / Ж. Управление персоналом, № 5, -2003. с. 22-25.
- У. фон Ховен. Стратегия развития организационных структур фирм. // Проблемы теории и практики управления. 1990. - 2.
- Управление в организации и организационное проектирование. Под ред. Т.П.Фокиной и др. – Саратов: Изд. Сарат. Ун-та, 1997.
- Франчук В.И. Основы построения организационных систем. - М.: Экономика. 1991.
- Хайниш С.В., Токарева Н.Ю. Структура организации: от реальности до виртуальности один шаг. - М.: МНИИПУ, 1999.



ТЕСТ САМООЦЕНКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ

«Теория управления»

Организация
как объект и
функция
управления

Организац
ио
нны
е
структуры
и
формы
управления

Цели,
стратегия
и тактика
управления
в
организации

Процессы и методы
принятия
управленческих
решений

Менеджер
и его роль в
организации

Составитель И.А.Тогунов – доктор медицинских наук,
профессор кафедры управления ВФ РАГС

Владимир 2010



Алгоритм тестирования

- Пожалуйста, прочитайте вопрос и выберите правильный ответ из предложенных трех вариантов.
- В представленных ответах – только один верный.
- Запишите номер вопроса и букву данного Вами ответа (*Пример Вашей записи: 7 – В*).
- На каждый ответ Вам дается 30 секунд.

У д а ч и!



1. ОРГАНИЗАЦИЯ - это:

А. Способ описания объекта.

В. Внутренняя упорядоченность
целого.

С. Метод контроля.



2. ФУНКЦИЯ - ЭТО:

- А.** Внешнее выражение свойств объекта.
- В.** Представление о служебных обязанностях.
- С.** Метод анализа организации.



3. СТРУКТУРА - ЭТО:

- А.** Способ графического представления объекта.
- В.** Штатное расписание подразделения.
- С.** Совокупность внутренних существенных взаимосвязей объекта.



4. СИСТЕМА - это:

- А. Способ организации власти.**
- В. Упорядоченная совокупность частей, образующих целостность, обладающую новыми по отношению к частям свойствами.**
- С. Любое множество элементов.**



5. П Л А Н Ы - ЭТО:

- А.** Индикаторы достижения целей.
- В.** Управленческие руководства к действию.
- С.** Директивы, которым надо жестко следовать.



6. СИНЕРГИЯ - это:

- А.** Совокупность представлений о механизмах самоорганизации систем.
- В.** Система методов организационного проектирования.
- С.** Взаимозависимое действие нескольких факторов в одном направлении.



7. Модель простейшей классической организации -это:

- А.** Организация как трудовой процесс.
- В.** Организация как система производственных отношений.
- С.** Организация как структура служб и подразделений.



8. В соответствии с какой моделью организации действия руководителя не могут быть полностью рациональными

А. Промышленное производство.

В. Финансово-промышленные группы.

С. Социальная система.



9. Какая система представляет собой набор норм, определяющих последовательность операций в процессе производства:

А. Бюрократическая.

В. Технологическая.

С. Схоластическая.



10. Элементами технологической системы являются:

- А. Методы и стили руководства.**
- В. Физические элементы и человек.**
- С. Формализованные элементы отношений.**



11. В поточном производстве целесообразна:

- А. Бюрократическая структура.**
- В. Экономическая система.**
- С. Социальная система.**



12. "Для каждой организации
развитие социальной сферы
увеличивает производительность труда"

А. Да.

В. Нет.

С. Не всегда.



13. Системной функции управления соответствует:

- А.** Оперативное управления.
- В.** Стратегический менеджмент.
- С.** Управление персоналом.



14. Одной из характеристик мобильно-интеллектуальной организации является:

- А.** Карьера на основе профессионального роста.
- В.** Профессиональная карьера.
- С.** Планируемая руководством карьера сотрудника.



15. Коммуникации в организации - это:

- А. Процесс обмена информацией.**
- В. Управленческие методы руководства.**
- С. Техническо-информационные каналы СВЯЗИ.**



16. Организационная культура - это:

- А.** Гражданский Кодекс Российской Федерации.
- В.** Установленный в организации Кодекс трудовой этики.
- С.** Правила и нормы поведения, принимаемые членами организации.



17. Реинжиниринг (Reengineering) - это:

- А. Модернизация предприятия.**
- В. Реорганизация предприятия.**
- С. Поиск модели организационной работы.**



18. Один из элементов совершенствования организационной структуры современной организации:

А. Структурная оптимизация.

В. Динамичность.

С. Реактивность.



ТЕСТИРОВАНИЕ ЗАВЕРШЕНО

СПАСИБО



Ключ к тесту «Теория управления»

1	В	7	А	13	В
2	А	8	С	14	А
3	С	9	В	15	А
4	В	10	В	16	С
5	А	11	А	17	В
6	С	12	А	18	С