



Основы теории управления

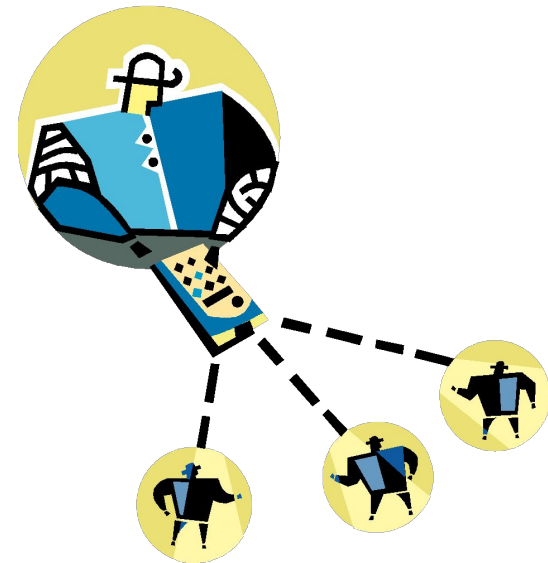
Сущность теории управления

- **Управление - деятельность по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их энтропии (дезорганизации), снижению неопределенности и приведению в нужное состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды.**
- **. Административная система** — это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в нерыночном обществе.
- **Менеджмент** — это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в рыночном обществе.

Сущность теории управления

- **Менеджмент** – это наука об эффективном управлении предприятием; она включает в себя учение о принципах организации предприятия (юридическая часть), о стратегии его развития (идеологическая часть), о подборе персонала (социологическая часть) и способах оптимизации его работы (психологическая часть).

- **Менеджмент** - процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой, рабочим коллективом для достижения целей организации.



Сущность теории управления

- **Управление** – всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда, даже если в отношении них данный термин не употребляется, а **менеджмент** - его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению деятельности организации
- **процессы** управления в социально-экономических системах;
 - **содержание и форму** управленческих отношений, законы и закономерности их возникновения и развития;
- - **принципы** эффективного управления.

Сущность теории управления

- **Теория управления** – это наука о наиболее общих принципах и методах управления социальными общностями, содержания и форме управленческих отношений, закономерностях их развития.
- **Объектом ТУ** *Объектом теории управления* являются управленческие отношения
 - **Предметом ТУ**- сущность управленческих отношений как системы взаимодействия людей по поводу организации их совместной жизни;
 - - механизм управления различными социально-экономическими системами и их регулирование;
 - - механизм самоорганизации и саморегулирования;
 - - технологии и методика процесса управления;
 - - структурные элементы системы управления;
 - - принципы, методы управления и т. д

Управление в широком смысле – процесс поддержания функционирования или перевода системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия на объект управления с целью изменения его состояния.

Субъект управления – управляющая подсистема (орган управления, руководитель), оказывающий воздействие на объект управления.



- **Объект управления** - управляемая подсистема (общественные отношения, социальные организации, люди), воспринимающая воздействие со стороны субъекта управления.
-
- **Связь между субъектом и объектом** управления осуществляется с помощью информации.
 - Может ли субъект управления на другом уровне рассматриваться как объект управления?

Теория управления представляет собой науку, изучающую управленческие процессы в социально-экономических системах, принципы, содержание и формы управленческих отношений. В центре ее внимания и изучение механизмов и социальных технологий эффективного управления.

- **Система** - (от греч. — целое, составленное из частей; соединение), совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определ. целостность, единство.
- **Цель** – это идеальное и желаемое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто.
- Цели могут определяться как:
 - Перспективные и непосредственные.
 - Общие и частные.
 - Промежуточные и конечные.

- **Потребность** – это то, что объективно связывает человека (и вообще живое) с внешним миром (средой), в том числе и с социальным, как некоторое (определяющее) условие обеспечения его жизнедеятельности и существования.
- **Результат** – это мера удовлетворения потребности, т.е. мера достижения цели.
- **потребность – цель – функционирование – результат**
- **Цель управления** – это совокупное представление о некоторой модели будущего результата, способного удовлетворить исходную потребность при имеющихся реальных возможностях, оцененных на основании опыта. По своему содержанию является идеальным, мысленно представляемым итогом устремлений, побуждающим к социально-экономической деятельности.

- **Управление социальное** — один из основных видов управления, функция которого заключается в обеспечении реализации потребностей прогрессивного развития общества и его подсистем. (Лагуста, с. 542).

- **Три вида СУ:**

государственное управление

менеджмент

самоорганизация

Типы управления:

- **-техническое** (в неживой природе);
- **-естественное** (основанное на законах зоологии и биологии);
- **-социальное** (это непрерывный процесс воздействия на объект управления (личность, коллектив, предприятие, отрасль, государство) для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов).

Категориальный аппарат теории управления



Менеджмент как вид деятельности

- Менеджмент – это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей.
- Менеджмент – это искусство получения работы, сделанной посредством других

МЕТОДОЛОГИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

- *Методология теории управления* представляет собой *систему методов, используемых при познании управленческих процессов.*
- Среди важнейших общенаучных методологических подходов:
- - исторический, рассматривающий явление в генезисе;
- - сравнительный, выявляющий общие и специфические свойства, этапы становления и развития одного и того же явления;
- - системный, исследующий социальное явление в виде социальной системы;
- - комплексный, ориентированный на междисциплинарный синтез для получения многостороннего и целостного изучения сложно-организованных объектов.
- -общенаучные (сравнения, анализа, синтеза, интуиции);
- - специальные (статистические, математические, социологические, психологические) и др.



ВОПРОСЫ ТЕСТА

- **1. Что такое менеджмент?**
- А. Управление производством в рыночных условиях.
- Б. Управление людьми.
- В. Управление организацией в условиях рынка.
- Г. Управление предприятием.
- **2. Что является целью управления?**
- А. Достижение организацией конечного результата.
- Б. Создание необходимых условий для совместной работы коллектива.
- В. Согласование, координация совместной деятельности людей.
- Г. Желаемое состояние управляемой системы.
- Д. Достижение организацией конечной цели.
- **3. Объект управления – это:**
- А. Подсистема управления, воспринимающая управляющие воздействия со стороны субъекта управления;
- Б. Специалисты, осуществляющие сбор и обработку информации, разработку управленческих решений;
- В. Процесс производства и реализации продукции.
- **4. Что определяет потребность в управлении?**
- А. Потребность и желание власти;
- Б. Согласование совместной деятельности;
- В. Стремление к высокой производительности труда;
- Г. Обеспечение предсказуемости результатов деятельности.

Этапы развития менеджмента

- **1 период – древний.** (9-7 тыс. лет до н.э. до 18 века);
- **2 период – индустриальный** (1776-1890);
- **3 период – систематизации** (1856-1960);
- **4 период – информационный** (1960 по настоящее время)

Роберт Оуэн – родоначальник раннего этапа развития управления персоналом

- **Промышленный переворот. Черты:**
- -резкое ускорение развития производительных сил
- -переход от мануфактуры к более высокопроизводительному машинному производству.
- -начавшаяся концентрация производства,
- - разделение и специализация труда, технологических операций.
- Этот переворот привел к **необходимости создания менеджмента как управления**

НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- школа научного управления,
- школа административного управления,
- школа с позиции человеческих отношений и психологии человека,
- школа с позиции поведения человека в производстве,
- количественный подход.



Фредерик Тейлор — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.

Школа научного управления (1885-1920)

(вопросы эффективности труда на основе анализа работы ниже управленческого уровня)

Ключевые положения:

- научные принципы организации труда;
- рационализация трудовых операций;
- нормирование труда;
- разделение труда в управлении;
- разделение ответственности между менеджерами и рабочими.

Методы:


- использование наблюдений, замеров, логики и анализа для повышения эффективности ручного труда (с учётом человеческого фактора).
- использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объемов производства

«Награда - принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять»



■ пять управленческих задач:

- 1. Использование научных методов, базирующихся на изучении времени повторяющихся рабочих операций и их элементов, типизации и стандартизации рабочих инструментов;
- 2. Осуществление отбора рабочих, обладающих не только физическими качествами, но и умственными способностями;
- 3. Проведение подготовки, обучения и развития способностей рабочего, позволяющих точно следовать разработанным стандартным приемам и движениям;
- 4. Разработка экономических методов стимулирования труда, которые призваны гарантировать качество и сроки выполнения задания;
- 5. Осуществление планирования и организации работы, ответственность за которые возлагается на менеджеров, а не рабочих.

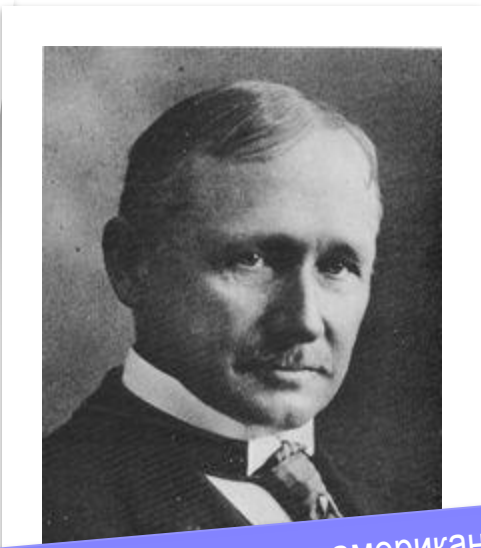


■ **четыре основных принципа, названных законами управления:**

- 1. **Создание научного фундамента,**
- 2. **Отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их тренировка и обучение**
- 3. **Сотрудничество** администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТиУ;
- 4. **Равномерное и справедливое распределение** обязанностей (ответственности)



Фредерик Тейлор — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.



Гаррингтон Эмерсон — инженер, предприниматель и писатель: «работать напряженно - прилагать максимальные усилия; работать производительно - прилагать усилия минимальные».

Генри Гантт изучал менеджмент на примере постройки кораблей и предложил диаграмму из отрезков и точек для представления длительности и последовательности задач в проекте.

Школа научного управления - основные представители

Школа научного управления в современном менеджменте

- управление - самостоятельная область научных исследований
- методы науки эффективны и в практике достижения целей организации
- научный подход к менеджменту и его принципам
- анализ содержания работы и способов ее выполнения
- нормирование труда
- работа с кадрами
- мотивация труда работников





Общие функции и принципы управления:

- принципы и функции менеджмента;
- принципы работы и функции менеджеров всех уровней управления;
- построение организации (структура и управление работниками);
- процессный подход к управлению;
- власть и ответственность;
- справедливость оплаты труда.

Анри Файоль - горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель классической школы управления.

Функции менеджмента по Файолю:

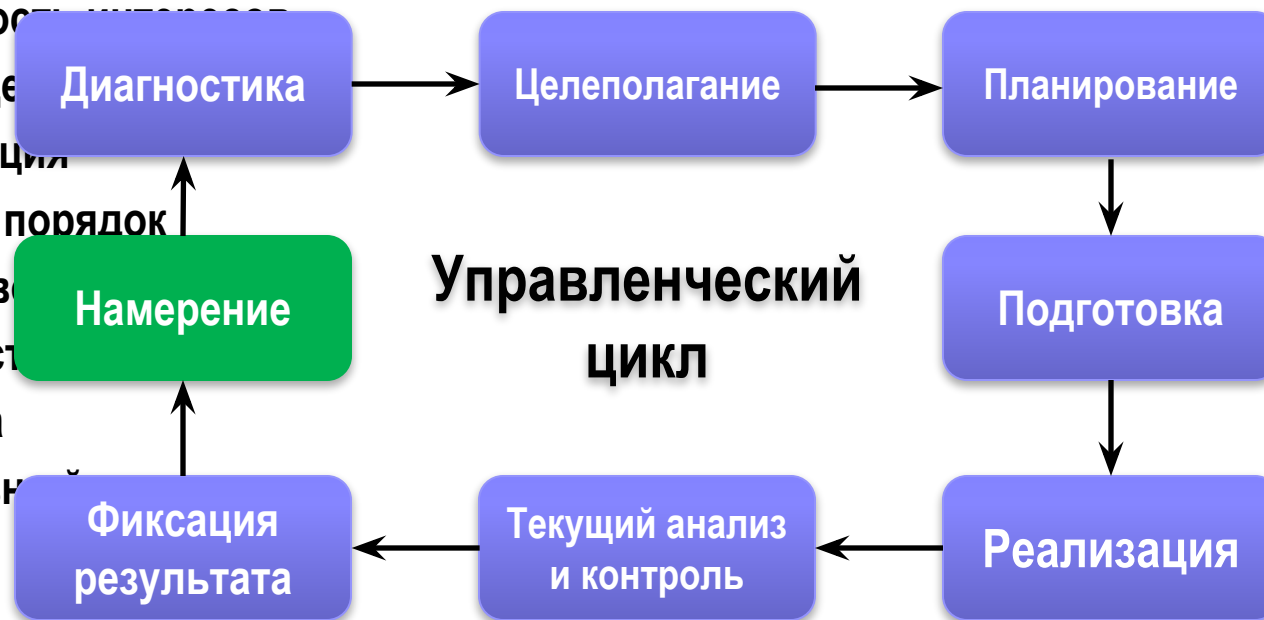
- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Контроль

Классическая (1920-1950) административная школа

(разработка универсальных принципов на основе идей школы научного управления)

14 основных принципов управления по А. Файолю:

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство действий
6. Подчинённость
7. Вознаграждение
8. Централизация
9. Иерархия и порядок
10. Справедливость
11. Стабильность
12. Инициатива
13. Корпоративность



**Классическая школа управления в современном менеджменте
(фундамент мировой управленческой науки)**

- рассмотрение управления как процесса из взаимосвязанных функций,
- изложение основных принципов управления,
- разработка концепции «менеджмента персонала».

Макс Вебер:

- **1. Разделение труда**, в котором власть и ответственность были ясно определены для каждого члена и закреплены в официальных обязанностях.
- **2. Четкое построение по иерархическому принципу**, то есть на основе ступенчатого подчинения и с зависимостью числа уровней иерархии и руководителей от общего количества подчиненных;
- **3. Система правил, норм, формальных процедур**, определяющих права и обязанности работников, их поведение в конкретных ситуациях и служащие основой административного управления и контроля;
- **4. Построение внутренней системы отношений на формальных началах** – как взаимодействия между должностями, а не личностями;
- **5. Подбор кадров по формальным признакам** на конкурентной основе с последующим продвижением

Методы:

- Особое внимание регулированию производственных отношений между людьми
- Концепция «экономического человека» подвергнута критике.
- «Человек – главный объект внимания управления».

Ключевые положения:

- социальная ответственность руководства перед работником;
- консультации с работниками;
- совершенствование труда в самой системе управления;
- стимулирование у работников инициативы в достижении целей организации;
- обеспечение единства целей и усилий членов коллектива.

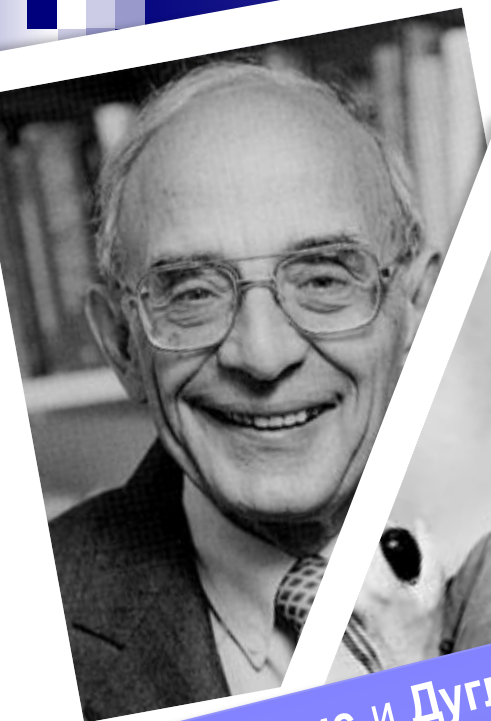
Мэри Фоллет и Элтон Мэйо – американские психологи и социологи, исследователи проблем организационного поведения и управления в производств. организациях.

Школа человеческих отношений (1930-1960)

(повышение эффективности организации обеспечивается повышением эффективности человеческих ресурсов)

«Хороший лидер не имеет подчинённых...»

- **Вклад Школы человеческих отношений в теорию управления:**
-
- Данная школа возникла в результате развития психологии. Э. Мейо обосновал теорию психотехники, т.е. отбор кадров по профессиональной пригодности.
- Э. Мейо доказал необходимость наличия на предприятии профессиональных психологов и социологов.
- Э. Мейо осуществил так называемый хотторнский эксперимент. Суть состояла в выявлении влияния общения между людьми на конечные результаты.
- М. Паркер исследовала проблему мотивации труда считала, что для успешного управления менеджер должен быть лидером, т.е. формальный и неформальный лидер должны совпадать в одном лице.
-



Крис Арджирис и Дуглас Мак-Грегор
– американские психологи-социологи -
обнаружили тенденцию сопротивления
обучению.

Ключевые положения:

- социальное взаимодействие в коллективе;
- мотивация к труду;
- авторитет и лидерство в коллективе;
- формальные и неформальные организации;
- коммуникации в организациях;
- изменение содержания работы;
- качество трудовой жизни.

«Люди сопротивляются переходу от
автоматического, беспроблемного,
социально инертного существования к
сознательному, рефлексивному поведению
в условиях неопределенности и угрозы...»

Поведенческая (бихевиористская) школа

Применение науки о поведении повышает эффективность труда отдельного работника и организации в целом (в ограниченном числе случаев)

Теория руководства Мак Грегора (теория – X, Y)

- Руководителю X – типа присущи следующие суждения о подчиненных:
 - каждому человеку от природы присуще нежелание работать, поэтому он избегает затрат труда, где это только возможно;
 - Честолюбие присуще очень немногим, люди стараются избежать ответственности;
 - в целях мотивации необходимо применять различные методы принуждения, контроля, напоминать о возможности наказания.

Теория руководства Мак Грегора (теория – X, Y)

- **Руководителю Y-типа присуще следующее суждение о подчиненных:**
 - в нормальных условиях человек стремится взять на себя ответственность;
 - если члены организации подчинены общим целям, то они стремятся развивать самоуправление, самоконтроль, делают все для достижения целей;
 - изобретательность и творческое начало - распространенные качества личности
 - вознаграждение за деятельность должно строго соответствовать, тому как выполнены задачи.

Теория руководства В. ОУЧИ (теория – Z)

- **Ключевые положения теории «Z»:**
- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- люди предпочитают работать в группе и предпочитают групповой метод принятия решения;
- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
- на предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- человек - основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.



Карл Людвик Фон Берталанфи -
основатель системной концепции
«Общая теория систем».

Особенности:

- управление и оптимизация запасов ресурсов;
- использование теории игр;
- системный анализ целей организации;
- выбор стратегии поведения в условиях неопределенности;
- статистические методы анализа и оценки;
- сетевое планирование;
- прогнозирование

Основополагающие факторы:

- применение ЭВМ
 - математические методы в управлении
- экономико-математический аппарат
теория систем
достижения ВТ для интеграции мат. анализа и
субъективных решений менеджера

Количественная
школа
управления (50-80-е

гг.)
(замена словесных рассуждений моделями, символами и значениями)

Школы «человеческих отношений»

и «поведенческих наук»

в современном менеджменте

- отношение к работникам организации как к активным человеческим ресурсам;
- использование факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации, лидерства;
- учет роли факторов, влияющих на эффективность труда – социальных, возрастных, половых, этнических и др.

Количественная школа

в современном менеджменте

- развитие и использование современных количественных методов обоснования решений путем внедрения в процесс управления точных наук и компьютеров.
- теория управленческих решений
 - математическое моделирование процессов выработки решений в коллективах,
 - алгоритмы выработки оптимальных решений с применением теории статистики, теории игр, количественных прикладных и абстрактных математических моделей экономических явлений.
- системный подход в управлении.

Школа научного управления в современном менеджменте

- управление - самостоятельная область научных исследований
- методы науки эффективны и в практике достижения целей организации
- научный подход к менеджменту и его принципам
- анализ содержания работы и способов ее выполнения
- нормирование труда
- работа с кадрами
- мотивация труда работников



Функциональный(процессный) ПОДХОД

- **Цель:** Достижение повышения эффективности производства с помощью управленческого цикла
- **Основные идеи:** Управление – процесс (цикл) управленческих функций, которые следует выполнять в определенном порядке: планирование – организация – мотивация – контроль – планирование.

Функциональный(процессный)

ПОДХОД

- **5 функций:**
- предсказывать и планировать,
- организовывать,
- распоряжаться,
- координировать,
- контролировать.

другие функции:
распорядительство,
мотивация и руководство,
коммуникацию,
исследование,
оценка,
принятие решений,
подбор персонала,
представительство и ведение переговоров.

1) организация

2) планирование

3) мотивация

4) контроль

5) координация

6) регулирование

Ситуационный подход

- **Цель:** Достижение роста эффективности производства с помощью подбора конкретных технологий управления для данной ситуации.
- **Основные идеи:**
 - Ситуация – конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.
 - Необходимо увязать конкретные приемы и концепции с конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации.

Системный подход

- **Цель:** Достижение повышения эффективности производства опираясь на учет влияния внешней среды организации
- **Основные идеи:** - Организация – сложная открытая система, состоящая из нескольких взаимосвязанных подсистем.
 - Внешняя среда активно влияет на деятельность организации.
 - Это влияние необходимо учитывать. Это возможно если:
 - обеспечить систему коммуникаций
 - определить цели организации
 - предпринять усилия, необходимые для действенности системы.

П.Друкер – гуру менеджмента(1909 – 2005)

«Практика менеджмента» 1954 г.

■ «Маккинси 7-S»

**Томас Питер и Роберт Уотерман.
Ричард Паскаль и Энтони Атос**

- Стратегия**
- Структура**
- Системы**
- Персонал**
 - Стиль**
- Сумма навыков**
- Разделяемые ценности**

Разнообразие современных моделей управления.

Американская модель.

- Фирма рассматривается как закрытая система
- Материально-вещественный фактор имеет первостепенное значение
- Краткосрочный найм, высокая текучесть кадров
- Руководитель в своей работе рассчитывает только на себя
- Успех организации лежит внутри её границ
- Фирма должна иметь четкую иерархию власти
- Условие деятельности фирмы на рынке рассматривается как стабильное в течение длительного времени
- Руководитель основное внимание уделяет контролю за выполнением задания

Разнообразии современных моделей управления.

Японская модель.

- **Основные черты японского менеджмента**
- ориентация управления на группу,
- коллективный контроль,
- личные неформальные отношения с подчиненными,
- нестандартная структура управления,
- подготовка руководителей универсального типа,
- оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату.
- - **-соблюдение «5 С»:**
 - 1. сейри – организованность;
 - 2. сейтон – опрятность;
 - 3. сейсо – чистота;
 - 4. сейкецу – чистоплотность;
 - 5. ситсуке – дисциплина.

Отличительные особенности и сходства российского менеджмента от американского и японского

Различия	Сходства
Американский и российский менеджмент	
В американском выделяются функции управления, распределяются полномочия и ответственности менеджеров, в российском из-за недоверия менеджеров высшего звена своим подчиненным не используется право делегирования части функций и полномочий менеджерам среднего звена	Ориентация на конечный результат, индивидуализм а принятии решений, использование разнообразных средств и методов достижения поставленных целей
Японский и российский менеджмент	
Принятие решений в группах в японском менеджменте, индивидуальное принятие решений в российском менеджменте, а также дифференциация коллектива на отдельные личности с несовпадающими, разнонаправленными интересами, невозможность формирования команды управленцев-единомышленников, обладающих общей целью и интересами	Работа в группах, работающих на принципах самоуправления

Категориальный аппарат теории управления

- Парадигма (греч. Paradeigma – пример, образец) – исходная концептуальная схема, система понятий, отражающая осмысление существенных черт действительности, модель постановки проблем и их решения, выбора соответствующих методов, господствующая в научном сообществе в течение определенного исторического периода и знаменующая собой определенный этап в развитии теории. . .
- Управленческий рационализм Ф. Тейлора
Функциональная дифференциация А. Файоля
М. Вебера и др.
-
- В современной парадигме управления превалирует роль человеческой личности с учетом процессов глобализации и с акцентом на управление знаниями, на сетевые, партнерские принципы взаимодействия.

■ Вопросы из теста

■ **5.Элементами эффективной организации в теории «7-S» являются:**

- Стратегия.
- Системы.
- Штат.
- Мотивация.
- Стилль.
- Дисциплина.
- Единение команды.
- Структура.
- Децентрализация.
- Участие в управлении.
- Квалификация менеджеров.
- Разделяемые ценности.

■ **6.Практика управления возникла:**

- **А) вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена;**
- Б) в XX веке, в ходе индустриализации промышленности;
- В) вместе с созданием Ф. Тейлором школы научного управления;
- Г) вместе с возникновением системного подхода.

■ **7.Основоположником школы научного менеджмента является А. Файоль.**

- **А. Да. Б. Нет.**

- 8. **Универсальные принципы управления, применимые к любому объекту разработала школа:**
 - А) научного управления;
 - **Б) административного управления;**
 - В) человеческих отношений;
 - Г) науки управления (количественная).
- 9. **Тейлор положил начало тщательному изучению отдельных операций и работ.**
 - **А. Да. Б. Нет.**
- 10. **Эмерсон сформулировал 14 универсальных принципов, применимых к любой управленческой деятельности.**
 - **А. Да. Б. Нет.**
- 11. **Основоположником школы человеческих отношений является А. Маслоу.**
 - **А. Да. Б. Нет.**
- 12. **Теория «7-S» разработана в рамках ситуационного подхода к управлению.**
 - **А. Да. Б. Нет.**
- 13. **Представьте правильную хронологическую последовательность различных школ и подходов в управлении :**
 - Процессный подход;6
 - Школа научного управления1
 - Административная; 2
 - Школа поведенческих наук;4
 - Школа человеческих отношений;3
 - Системный подход;8
 - Количественная школа;5
 - Ситуационный подход.7

- **Вопросы из теста**
- **14. Специфические функции менеджмента:**
 - А) сбыт продукции;
 - Б) контроль;
 - В) планирование;
 - Г) снабжение предприятия ресурсами.
- **15. Общие функции в процессе управления выделила школа:**
 - А) научного управления;
 - Б) административная;
 - В) человеческих отношений;
 - Г) науки управления (количественная).
- **16. Исследования неформальных групп начал проводить:**
 - А) А. Файоль;
 - Б) Э. Мэйо;
 - В) А. Маслоу;
 - Г) Эмерсон.
- **17. Производственный процесс является объектом изучения школы**
 - А) научного управления;
 - Б) административной;
 - В) человеческих отношений;
 - Г) поведенческих наук;
 - Д) науки управления (количественной).
- **18. Автором теории X, Y, Z является Д. МакГрегор.**
 - А. Да. Б. Нет.

■ Вопросы из теста

- **19. Основные характеристики управления в американских компаниях:**
 - А) непродолжительная работа сотрудника в одной фирме;
 - Б) индивидуальное принятие решения;
 - В) коллективная ответственность;
 - Г) медленная оценка деятельности персонала;
 - Д) целостная забота о работнике;
 - Е) долгосрочный найм персонала;
 - Ж) умеренно специализированная карьера.
- **20. Японские менеджеры не поощряют соперничество между отдельными членами группы.**
 - А. Да. Б. Нет.
- **21. Элементами инфраструктуры менеджмента являются:**
 - А) рынок трудовых ресурсов;
 - Б) методы управления;
 - В) система информационного обеспечения;
 - Г) рынок товаров и услуг;
 - Д) функции управления;
 - Е) мотивация персонала.
- **22. Специфические функции менеджмента:**
 - А) сбыт продукции;
 - Б) контроль;
 - В) планирование;
 - Г) снабжение предприятия ресурсами.
- **23. Продуктом труда менеджера является:**
 - А) информация;
 - Б) решение;
 - В) общий результат деятельности коллектива;
 - Г) власть.

Мотивация

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и/или целей организации.

Этапы мотивации

- Возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-либо не хватает, Он решает предпринять какие-либо действия.
- Поиск путей для удовлетворения потребностей.
- Определение целей (направления) действия, т.е. выясняется, что именно и каким способом можно сделать, чтобы удовлетворить потребность.

Этапы мотивации

- Реализация действия, т.е. затрата усилия для осуществления действия, позволяющего удовлетворить потребность.
- Получение вознаграждения за реализацию действий. Выполнив определенную работу, человек получает то, что поможет ему удовлетворить его потребность.
- Удовлетворение потребностей.

Теория иерархии потребностей (А. Маслоу)



Недостатки теории мотивации Маслоу

1. Четкой идеи ступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу не существует.

2. Не получила подтверждение и концепция наиважнейших потребностей.

3. Удовлетворение какой – либо одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

4. В теории Маслоу не удалось учесть индивидуальные особенности людей.

Теория ERG К. Альдерфера.

- Потребности существования
- Потребности связи
- Потребности роста

Теория приобретенных потребностей (Мак Клеелланд)

- Потребность в успехе;
- Потребность во власти;
- Потребность в причастности.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберг

- Гигиенические факторы
 - условия труда,
 - заработная плата,
 - взаимоотношения с руководством;
 - степень контроля за работой
 - политика фирмы.
- Влияют на удовлетворение работника рабочим местом

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберг

■ Мотиваторы:

- признание результатов;
- содержание работы,
- ответственность,
- продвижение по службе;
- возможность творчества и др.

Способствуют активизации деятельности работников

Теория ожиданий

В. Врум

$$M_p = O_p * O_v * O_c,$$

Где O_p – ожидание от усилий результата;

O_v – ожидание вознаграждения за полученный результат;

O_c – ожидание, что вознаграждение будет ценным.

Теория справедливости

С. Эдамс

Главный постулат теории: люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение.

модель Портера-Лауэра

- *приложенные усилия,*
 - *ожидания,*
 - *результативность,*
 - *вознаграждение и удовлетворенность*
-
- *идея – результативный труд ведет к удовлетворению.*

Вопросы из теста:

24. Потребности, НЕ входящие в иерархию потребностей по А. Маслоу:

- А) физиологические;
- Б) безопасности;
- В) власти;
- Г) социальные;
- Д) самовыражение.

25. Мотивационными факторами в теории Ф. Герцберга являются:

- А. Признание.
- Б. Продвижение по службе.
- В. Высокая заработная плата.
- Г. Комфортные условия труда.
- Д. Отношения с коллегами и руководством.
- Е. Творческая работа.

36. Нет смысла мотивировать работников с помощью гигиенических факторов после того, как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности.

- А. Да. Б. Нет.

27. Процессуальные теории мотивации изучают потребности, которые побуждают людей к действию.

- А. Да. Б. Нет.

28. Мотивирующие факторы в теории Ф. Герцберга не влияют на уровень удовлетворенности работой.

А. Да. Б. Нет.

92. Что люди принимают во внимание, оценивая справедливость своего вознаграждения?

А. Величину заработной платы.

Б. Соответствие заработной платы затраченным усилиям.

В. Соотношение между оценками своих действий и действий других людей.

Г. Соответствие между затратами и результатами своего труда.

30. Теория ожиданий подчеркивает важность взаимосвязей между потребностями, определенным поведением, вознаграждением и оценкой ценности вознаграждения.

А. Да. Б. Нет.

31. Авторами основных содержательных теорий мотивации являются:

А. Ф. Герцберг.

Б. Л. Портер и Э. Лоулер.

В. П. Херси и К. Бланшард.

Г. А. Маслоу.

Д. К. Альдерфер.

Е. МакКлелланд.

Ж. С. Адамс.

32. Важным выводом из теории справедливости является то, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения.

А. Да. Б. Нет.

33. Основной вывод, сделанный Л. Портером и Э. Лоулером, гласит: «Высокая удовлетворенность приводит к увеличению трудовых усилий».

А. Да. Б. Нет.

Организация как объект социального управления

- 1) по уровню** (человечество; государства; регионы; отрасли, организации, их части (подразделения), группы людей, индивиды);
- 2) по сфере** (государственное, политическое, хозяйственное и т. п.);
- 3) по содержанию** (общее управление; управление организацией технологических процессов; управление людьми; управление информацией; управление поведением фирмы на рынке; управление закупками, сбытом, заключением контрактов; управление финансовыми потоками и проч.);
- 4) по источнику основополагающих решений** — внешнее (навязанное) или внутреннее (инициативное) управление, а также самоуправление;
- 5) по способу осуществления управленческого воздействия** — личное или доверительное (через посредников, документы);
- 6) по методу выработки управленческих решений** — научное (решения принимаются на основе специальных исследований) или эмпирическое (исходя из обобщения поверхностных фактов и явлений);
- 7) по обусловленности принимаемых решений** — ситуационное (с учетом складывающегося положения дел) или стратегическое, реализующее заранее запланированные действия;
- 8) по способу взаимодействия со средой** — адаптивное (приспосабливающееся к ней) или конкурентное (навязывающее собственную линию);
- 9) по направленности** (на процесс, на результат, на предотвращение будущих проблем).

Организация как объект социального управления

типы хозяйственного управления.

Традиционное было свойственно докапиталистической эпохе, покоилось на обычаях, слабо регламентировалось правилами и процедурами, не имело правовых основ.

Управленческие функции осуществлялись главами патриархальных семейств, мастерами и т. п. на основе личной власти.

Предпринимательское управление возникло в эпоху зарождения капитализма, осуществлялось собственником по отношению к наемным работникам. Как и традиционное, оно ничем не регламентировалось.

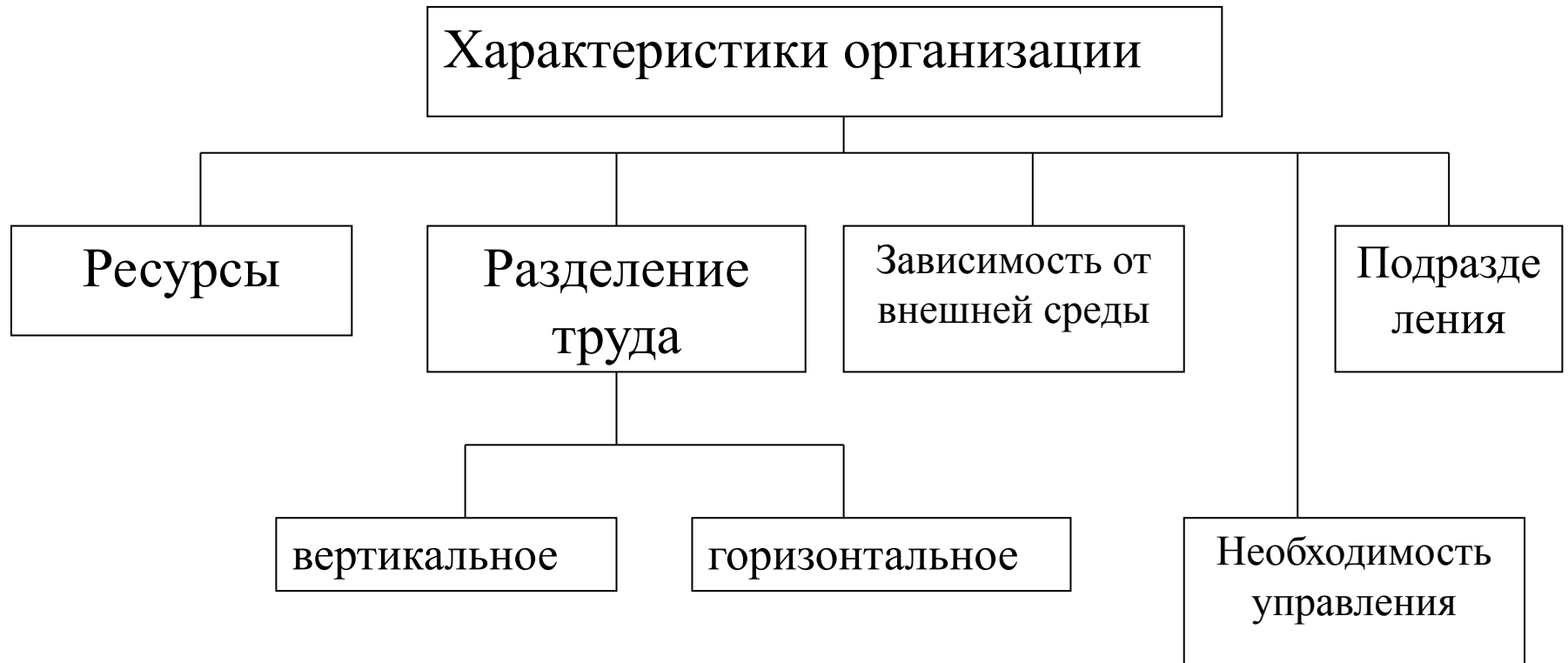
В индустриальную эпоху возникло **менеджерское** управление, отделенное от собственности, осуществлявшееся специально подготовленными и обученными управленцами, образующими иерархию. На ее высших уровнях принимаются общие решения, а на низовых— происходит руководство людьми и производственными процессами. В постиндустриальную эпоху его сменило **системное управление**, в котором участвовали не только менеджеры, но и специалисты, а также частично вспомогательный персонал.

В информационную эпоху системное управление, видимо, будет постепенно перерастать в **самоуправление**.

Понятие организации

- 1. **Организация** – процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой или управляющей системы.
- 2. **Организация** как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.
- 3. **Организация** как группа людей с общими целями.

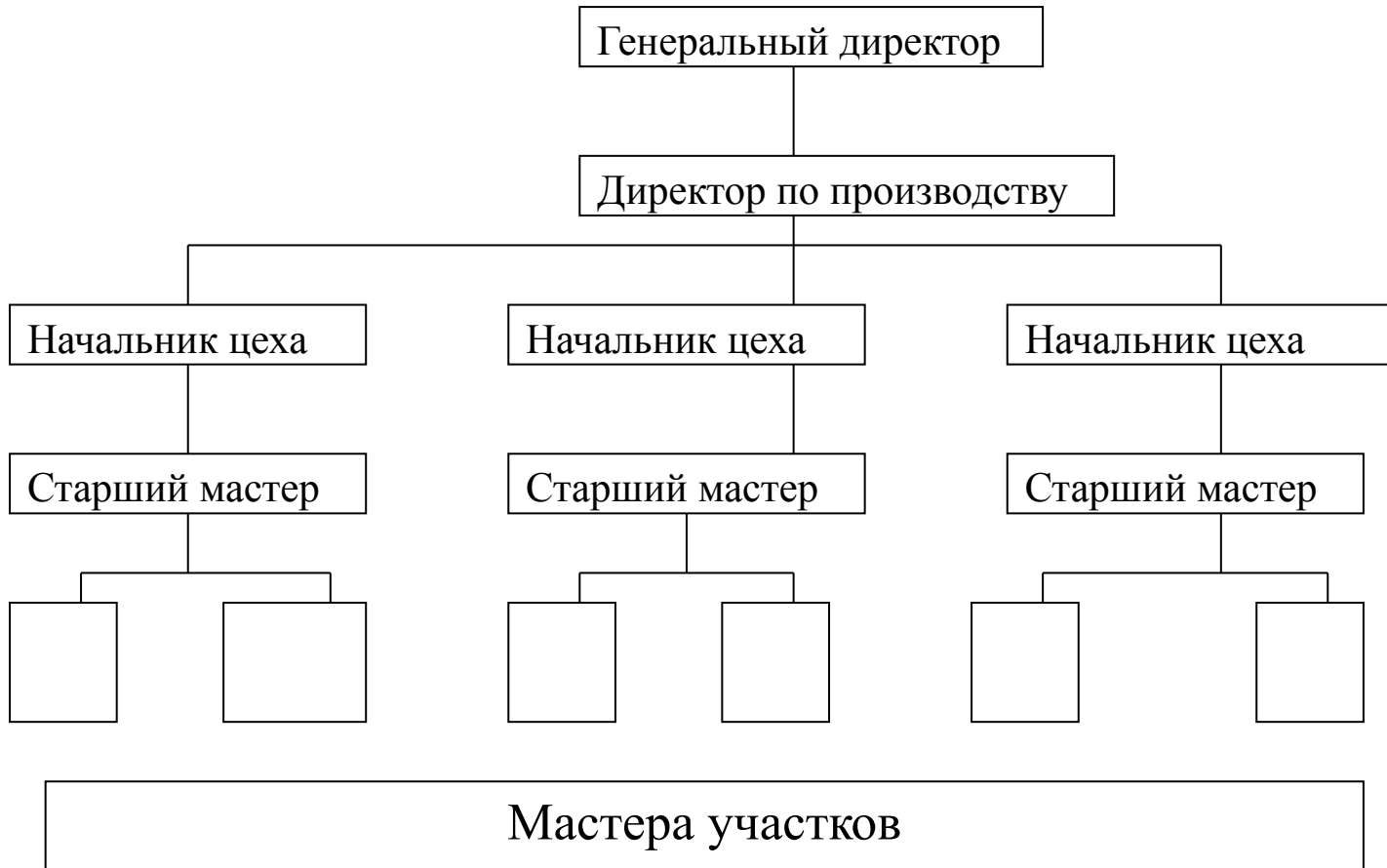
Общие характеристики организации



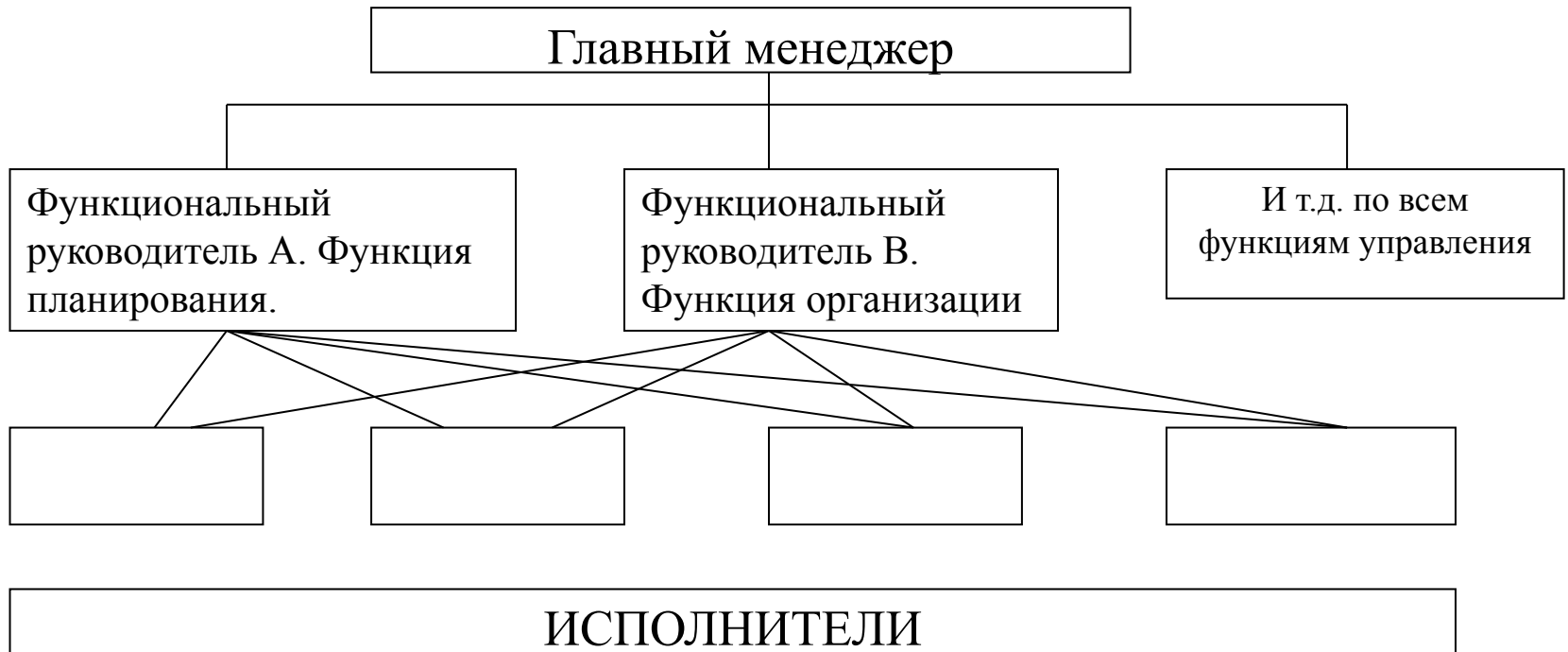
Ресурсы организации

- человеческие (персонал с его квалификацией и личностно-деловыми качествами);
- организационные (организационная структура, рациональная организация труда);
- финансовые (собственные и заимствованные источники финансирования и инвестирования);
- материальные (производственные объекты, оборудование, материалы);
- научно-технологические (новые технологии, используемые в производстве, научно-исследовательские разработки);
- информационные (наличие в организации информационной системы, информационно-аналитической базы) и др.

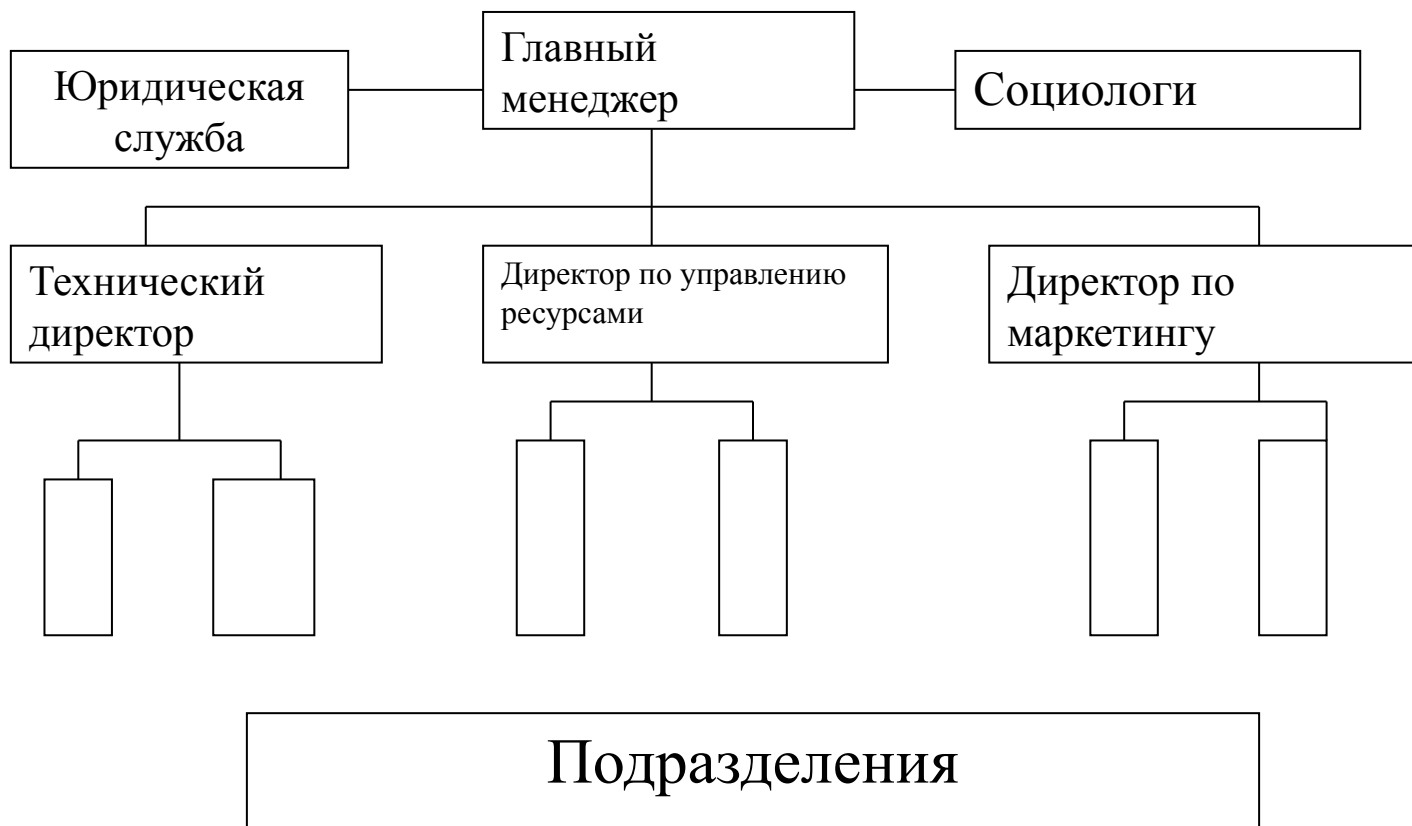
Линейная организационная структура управления



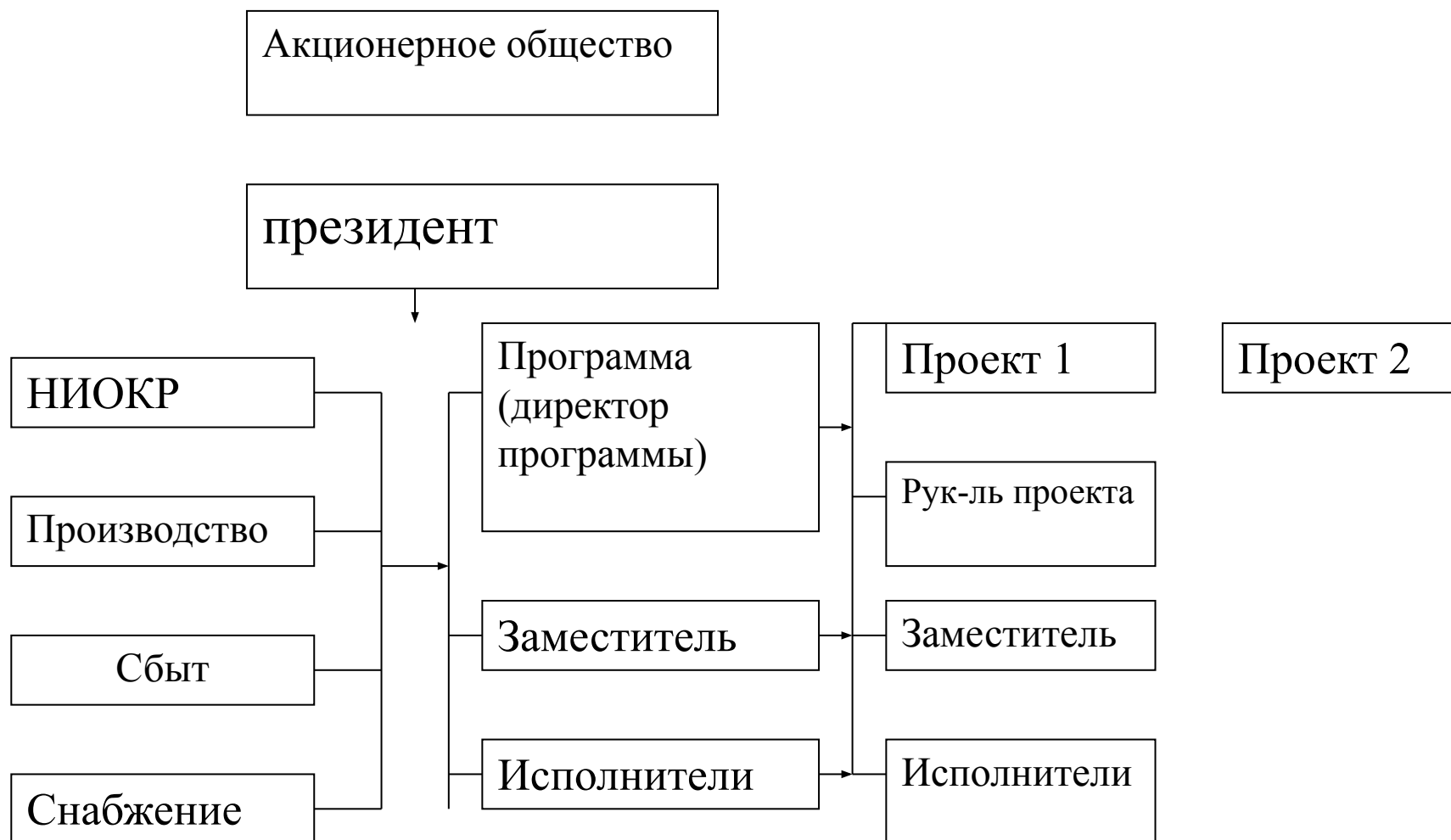
Функциональная организационная структура управления



Линейно-функциональная структура управления



Матричная структура управления



Внутренняя среда организации.

- *Структура* — взаимосвязь составных частей чего-либо.
- Структура управления
- *Цели*
- Задачи
- *технологии* производства
- *Персонал (люди)*.

Внешняя среда организации

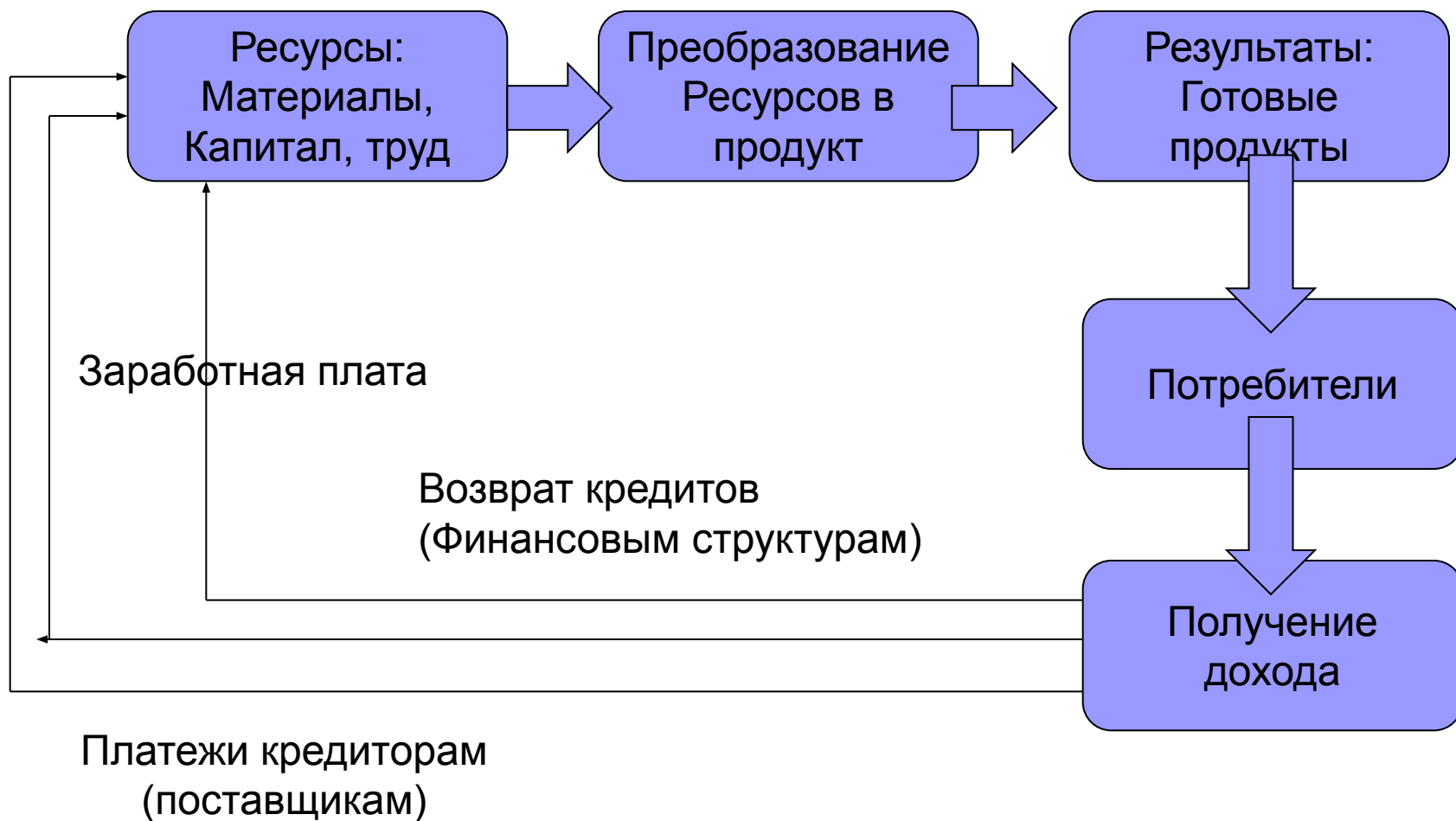
Факторы и переменные внешней среды организации



Характеристики внешней среды

- Сложность;
- Подвижность;
- Неопределенность;
- Степень воздействия на организацию;
- Взаимосвязь факторов друг с другом;
- Вязкость.

Процесс взаимодействия организации с внешней средой



Законы, действующие в сфере управления

- Закон необходимого разнообразия и быстрогодействия: организация должна обладать достаточными и разнообразными внутренними средствами, чтобы быть готовой отреагировать на постоянные изменения внутри себя и во внешней среде и благодаря этому работать и развиваться

Законы, действующие в сфере управления

- Закон синергии: сумма свойств организованного целого превышает арифметическую сумму свойств, имеющихся у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности.
- Закон онтогенеза: каждая организация проходит в своем развитии следующие фазы жизненного цикла: становление, расцвет и угасание

Законы, действующие в сфере управления

- Закон оптимальности: любая система с наибольшей эффективностью функционирует в некоторых пространственных пределах (диктует необходимость поиска наилучших с точки зрения эффективности размеров организации);
 - Закон максимизации энергии: в соперничестве с другими системами выживает, сохраняется та из них, которая наилучшим образом способствует поступлению энергии и использует максимальное ее количество наилучшим образом;

Законы, действующие в сфере управления


- Закон внутреннего динамического равновесия: вещество, энергия, информация и динамические свойства системы, а также ее структура взаимосвязаны настолько, что любое изменение одного из этих компонентов вызывает сопутствующие функционально-структурные количественные и качественные перемены в состоянии отдельных компонентов;
- Закон самосохранения: любая реальная материальная система стремится сохранить себя как целостное преобразование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс.

Принципы управления (определение)

- Принципы управления – правила, основные положения и нормы поведения, на которые ориентируются руководители и работники в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе.

Новые общемировые принципы управления (90-е годы XX в.)

- Лояльность к работающим;
- Ответственность – обязательное условие успешного управления;
- Коммуникации, пронизывающие организацию сверху донизу, снизу доверху и по горизонтали;
- Атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающего;
- Долевое участие каждого работающего в общих результатах;
- Своевременная реакция на изменения во внешней среде;

- 
- **Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности от работы;**
 - **Непосредственное участие менеджеров в групповой работе – условие достижения согласованности и целостности;**
 - **Умение контактировать с партнерами, исполнителями, потребителями;**
 - **Этика бизнеса;**
 - **Честное отношение и доверие к людям;**
 - **Использование в работе фундаментальных основ менеджмента;**
 - **Четкое представление о месте и роли организации в будущем;**
 - **Качество личной работы и постоянное совершенствование.**

Основные должностные обязанности менеджера

- Обеспечение условий для выживания организации;
- Качественное или количественное приращение организации;
- Выведение фирмы в лидеры

Уровни управления

Высшие менеджеры

Председатель правления, члены Совета директоров, Президент, Глава исполнительной власти, вице-президент

Менеджеры среднего уровня

Руководитель подразделения, директор завода, директор производства, коммерческий директор, главный бухгалтер.

Менеджеры первого звена

Инспектор, руководитель отдела, координатор, мастер, бригадир

Неуправленческие служащие

Виды управленческого мастерства

- Концептуальное
- Принятия решения
- Аналитическое
- Административное
- Коммуникационное
- Психологическое
- Техническое



Цели в менеджменте

В менеджменте под целью понимается идеальное или желательное состояние объекта управления.

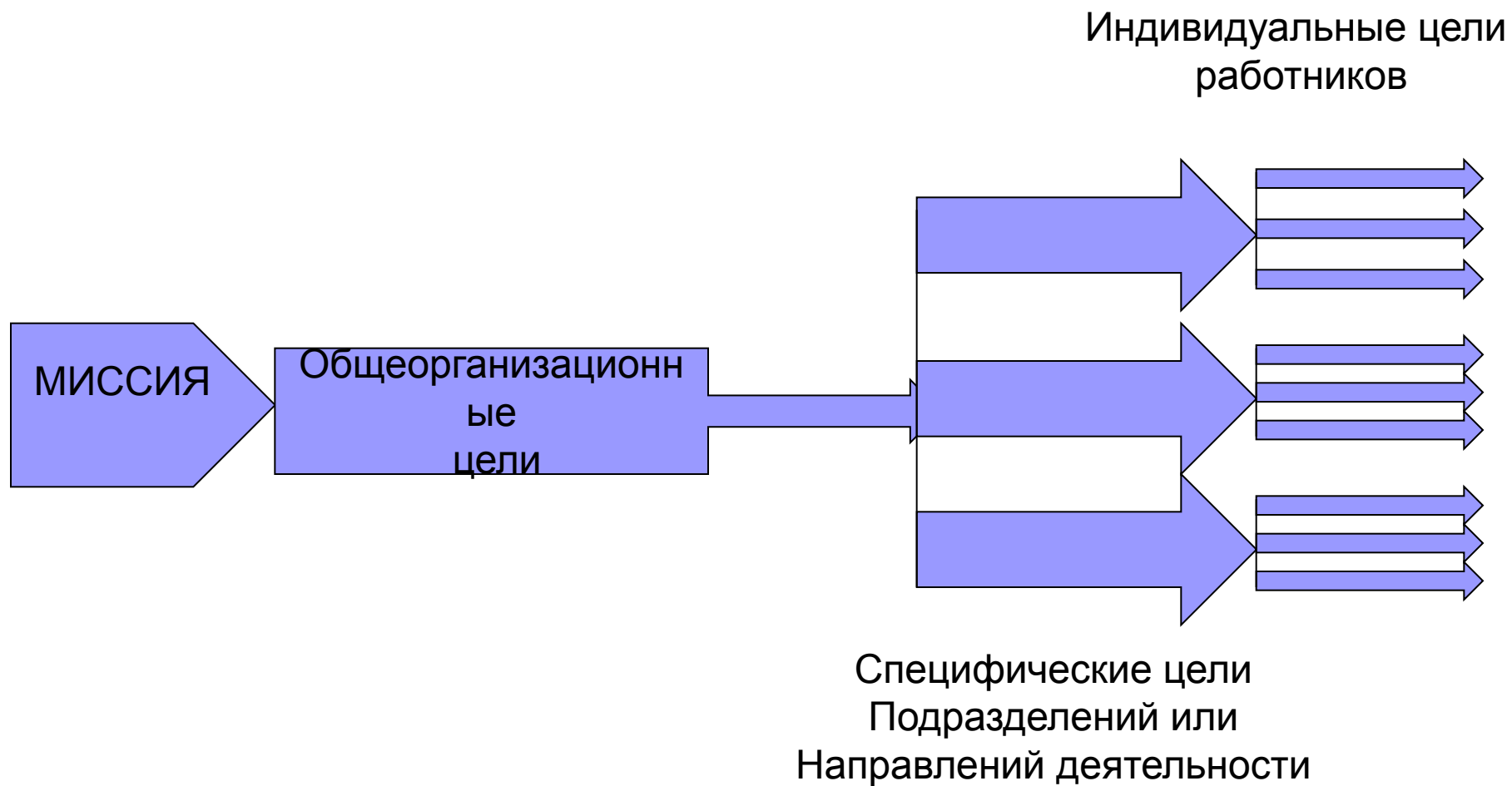
Миссия организации - это предназначение организации, основная цель ее существования.

- запросы, которые призвана удовлетворять фирма, компания (потребителей, сотрудников, собственников, общества);
- главную цель, к которой стремиться организация (например, быть лидером);
- продукт, который производит компания (услуги, работы);
- технологии, которые она использует;
- на каких рынках она работает;
- какие ценности проповедует организация;
- каковы принципы ее деятельности.

Цели организации


- **Внеорганизационная цель** – описание ожидаемого результата поставки во внешнюю среду продукта деятельности организации в денежной форме или в форме фиксации своей доли на рынке с одновременной фиксацией минимально допустимой прибыли или дохода.
- **Внутриорганизационная цель** – количественное или качественное описание ожидаемого результата (результата, которого еще нет в реальной действительности, но который фиксируется на уровне воображения в момент принятия решения о цели организации).

Иерархия целей в организации



Общие требования к целям

- Конкретность и измеримость
- Реальность для данных условий
- Гибкость
- Приемлемость персоналом
- Проверяемость
- Краткость
- Должны содержать сроки выполнения



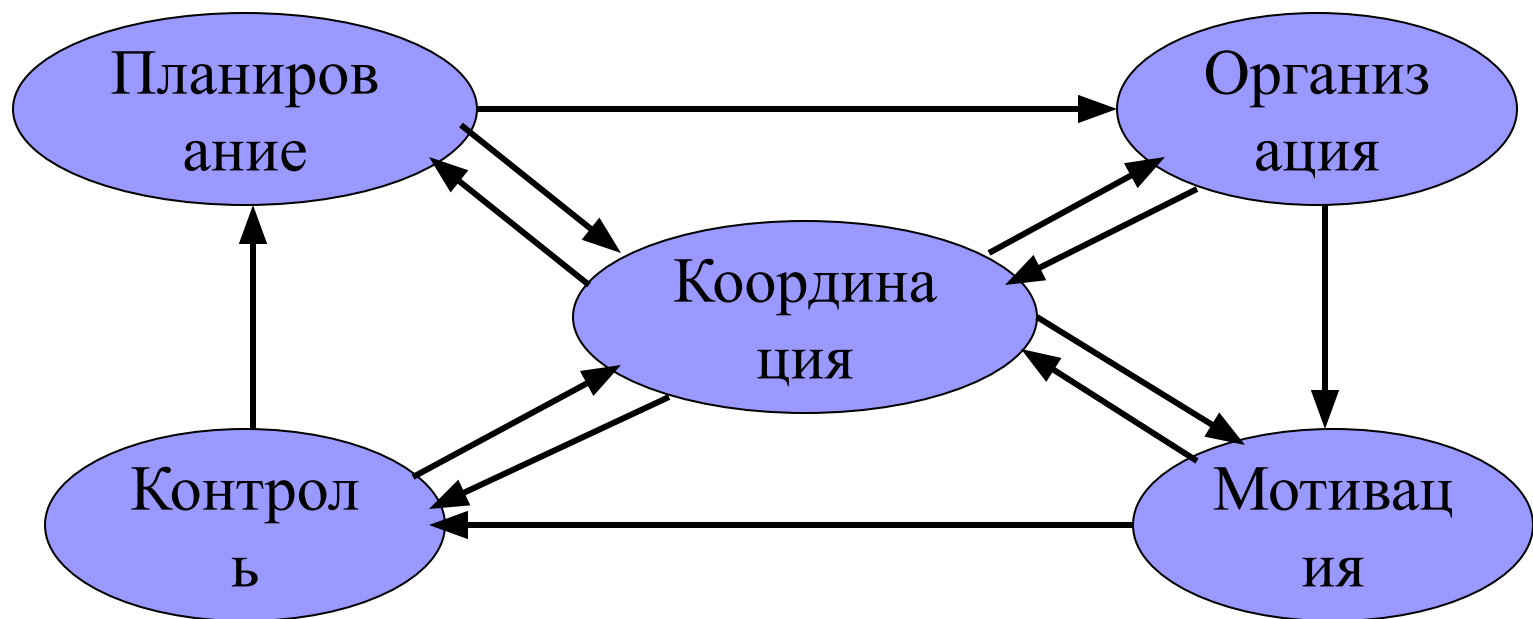
Ключевые принципы постановки и использования целей


- Обсуждение целей
- Определение приоритетов
- Обеспечение регулярной обратной связи
- Связь целей с системой поощрения

Функции управления

Функция управления – это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.

Общие функции управления






Конкретные функции управления (функции управления ресурсами)

- управление запасами;
- управление финансами;
- управление персоналом.

Конкретные функции управления (функции управления процессами)

- управление материально-техническим снабжением;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством;
- управление обслуживающим производством;
- совершенствование управления;
- управление сбытом;
- управление маркетингом



Конкретные функции управления (функции управления результатами)

- управление качеством;
- управление затратами;
- управление производительностью

Функция планирования

Планирование – непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определение средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.



Процедура планирования

- Поиск альтернатив
- Оценка альтернатив
- Отбор альтернатив
- Как можно более глубокая детализация планируемых действий

Оперативно-календарное планирование

Оперативно-календарное планирование есть самая подробная (из всех возможных вариантов) детализация всех других видов планов (стратегического, тактического или оперативного).

Принципы планирования

- Участие максимального числа сотрудников в работе над планом
- Непрерывность
- Гибкость
- Координация планов различных подразделений
- Создание необходимых условий для выполнения планов

Критерии хорошего плана


- Соответствует реальным потребностям организации
- Реальность и достижимость при имеющихся ресурсах
- Предполагаемый результат четко определен
- Этапы плана должны формировать результаты, которые можно оценить количественно и качественно.
- План должен определять четкие сроки для каждого этапа.
- За результат отвечает руководитель, а не исполнитель.
- План должен предусматривать возможные изменения среды.

Функция организации

- **Организация** как функция управления нацелена на то, чтобы претворить намеченные планы в жизнь. Организация непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, следовательно, формальных взаимоотношений людей их выполняющих.

Основными задачами организации являются:

- Формирование структуры организации исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных внутренней среды;
- Установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношений между ними;
- Обеспечение деятельности организации ресурсами.



Полномочия представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные управленческие действия в организации.

Виды полномочий

- Линейные
- Штабные (рекомендательные; контрольно-отчетные, координационные, согласительные)

Делегирование означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение.

Цели делегирования:

- разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текущей рутинной работы и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления;
- повысить дееспособность нижестоящих звеньев;
- активизировать «человеческий фактор», как можно больше вовлечь и заинтересовать работников.

Существуют две основные *концепции* делегирования полномочий:

1. *Классическая* – передача полномочий сверху вниз. Полномочия считаются делегированными, когда они переданы руководителем подчиненным.

Современная – принятие полномочий. Полномочия считаются делегированными, когда они приняты подчиненными. Исходя из этой концепции, подчиненный имеет право отклонить требования начальника.

Этапы делегирования полномочий

- Поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;
- Предоставление соответствующих полномочий и ресурсов исполнителям;
- Формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

Препятствия со стороны руководителя	Препятствия со стороны подчиненного
<p data-bbox="349 448 852 554">Отсутствие доверия к подчиненным</p> <p data-bbox="349 575 846 622">Боязнь потери власти</p> <p data-bbox="316 639 884 811">Отсутствие способности руководить, видеть перспективу, обучать</p> <p data-bbox="446 829 749 876">Боязнь риска</p> <p data-bbox="363 893 832 1065">Отсутствие системы контроля за работой подчиненного</p> <p data-bbox="278 1082 921 1253">Уверенность, что руководитель сам выполнит работу лучше</p>	<p data-bbox="1064 448 1624 554">Боязнь ответственности, неуверенность в себе</p> <p data-bbox="1193 575 1497 622">Боязнь риска</p> <p data-bbox="1035 639 1657 686">Боязнь критики, нареканий</p> <p data-bbox="1049 704 1644 751">Перегрузка подчиненного</p> <p data-bbox="1099 768 1593 815">Отсутствие стимулов</p> <p data-bbox="1051 832 1642 1003">Отсутствие необходимых ресурсов для выполнения работы (в том числе и незнание работы –</p> <p data-bbox="1025 1021 1667 1192">отсутствие необходимых информационных ресурсов)</p>

ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ

Мотивация — процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

Основываясь на существующих теориях мотивации, *можно* вывести некоторые ее принципы, чтобы руководствоваться ими в процессе управления.

1. *Установление четких целей и задач*, Первым условием эффективной мотивации является знание работниками своих целей и целей организации. Какими бы эффективными ни были формы мотивации, они не принесут ожидаемых результатов, если человек не знает, чего он должен достичь и какие задачи выполнить.

2. *Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки*. Работники должны знать, какое вознаграждение они получают при определенных результатах работы. Следует принимать во внимание теорию ожиданий.

ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ

3. *Гласность. Наличие обратной связи.* Оглашение результатов работы само по себе служит мотивирующим фактором. Сообщение о результатах работы каждого сотрудника может стимулировать трудовую деятельность, создавая настрой состязательности ответственности.

4. *Создание условий, благоприятных для эффективной работы.* Нужно постараться создать здоровый климат в коллективе, условия привлекательности, интересности труда.

5. *Единство моральных и материальных стимулов.* В настоящее время большое внимание уделяется материальному стимулированию, но нельзя недооценивать и роль морального стимулирования.

6. *Учет личных качеств работника.*

7. *Использование преимущественно положительных стимулов*

Функция контроля

Контроль – процесс обеспечения достижения организации своих целей. Он состоит из установленных норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

Этапы контроля:


- Установление стандартов
- Измерение того, что было достигнуто за период и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами
- Подготовка необходимых корректирующих действий

Требования к эффективному контролю

- Стратегическая направленность;
- Ориентирован на результаты;
- Своевременность;
- Гибкость;
- Простота;
- Экономичность

Критерии оценки системы контроля

- Выполнение задач контроля (спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные изменения; представляет ли система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках);
- Экономичность контроля
- Влияние контроля на людей



Рекомендации для менеджера для организации эффективного контроля

- Устанавливать осмысленные, жесткие, но достижимые стандарты;
- Обсуждать с сотрудниками ожидаемые результаты
- Избегать чрезмерного контроля
- Вознаграждать за достижение стандартов.

- **Задания теста**

- **34.Что является главной целью контроля?**

- А. Наказание нарушителей дисциплины;
- Б. Основа для мотивации персонала;
- В. Разработка новых направлений деятельности организации;
- Г. Выявление отклонений фактического состояния системы управления от желаемого и ликвидация этих отклонений.

- **35.Значение контроля состоит в том, чтобы:**

- А. Уличить кого-либо в неверных действиях и поступках;
- Б. Оказать своевременную помощь и стимулирующее воздействие в целях мотивации сотрудников;
- В. Обеспечить достижение целей организации;
- Г. Предвидеть ошибки в работе и не допустить их.

- **36.Основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля в(во):**

- А.Методах.
- Б.Объеме.
- В.Времени осуществления.
- Г.Принципах.

- **37.Контроль является эффективным, если:**

- А.Обеспечивает дисциплину.
- Б.Предотвращает отклонения от плана.
- В.Результаты контроля превышают затраты на него.
- Г.Способствует выработке новых стандартов.

Управленческие решения

Управленческое решение - развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Классификация управленческих решений



Основные требования к управленческим решениям и условия их достижения

Наименование требования	Условие достижения
Соответствие действующему законодательству и уставным документам предприятия	Контроль со стороны юриста, референта
Достижение своевременности	Знания и интуиция руководителя
Наличие четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	Формирование и доведение целей, сроков исполнения до каждого работника
Возможность организационной выполнимости	Заключение специалистов или экспертов
Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля за его исполнением	Составление рабочих документов
Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений в экономической, социальной, экологической и других областях	Заключение внешних экспертов
Наличие у руководителя соответствующих полномочий для реализации управленческих решений	Внедрение должностных инструкций и положений об отделах и службах
Наличие возможности обоснованного положительного результата	Набор расчетов и предложений

Этапы разработки и реализации управленческого решения

- 1. Предварительная формулировка задачи (проблемы).
 - 2. Выбор критерия оценки эффективности решения.
 - 3. Точная постановка задачи.
 - 4. Разработка возможных вариантов
 - 5. Выбор альтернатив.
 - 6. Принятие решения.
-
- **Управленческое решение** — это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления предприятием.

Эффективность управленческого решения.

- Эффективным считается решение, удовлетворяющее ряд требований. Оно должно:
- - исходить из достижимых целей;
- - для его исполнения должны иметься реальные ресурсы и время;
- - предусматривать механизм реализации, т. е. возможно для организации, стимуляции, контроля процесса реализации решений;
- - быть устойчивым в смысле эффективности по отношению к возможным ошибкам при определении исходных данных;
- - готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени тех процессов, которыми управляют, с учетом возможных скоростей развития нештатных, аварийных ситуаций.
- - быть реализуемыми, т. е. не содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов;
- - быть гибким, предусматривать изменение цели и (или) алгоритма его достижения при изменении внешних или внутренних условий;
- - предусматривать возможность контроля исполнения.

Коммуникации в процессе управления

Коммуникация (от лат. - сообщение, передача) - это процесс обмена сообщениями, информацией между различными личностями, их социальными группами, общностями, организациями.

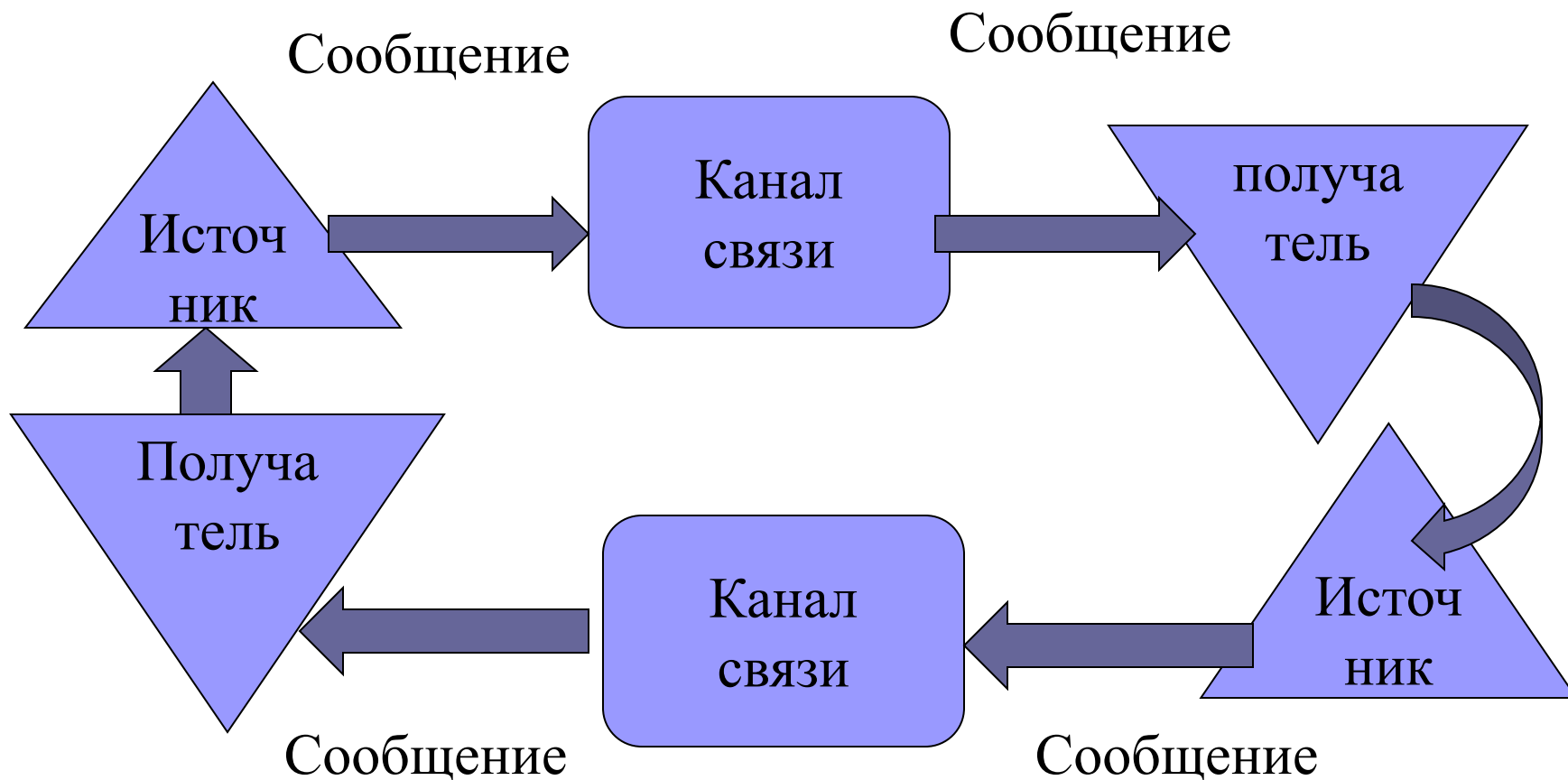
Коммуникационный процесс – процесс обмена информацией. Обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, поэтому является связующим процессом. Для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации. Неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем.

Самому менеджеру должна быть свойственна **коммуникабельность** – способность и склонность к коммуникациям, т.е. к установлению контактов и связей.

Элементы коммуникаций

- Отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающий ее ;
- Сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов ;
- Канал - средство передачи информации ;
- Получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Модель коммуникации



Коммуникационное правило менеджера простое: менеджер должен в обстоятельной форме **донести** до исполнителя все то, что тому необходимо сделать, **обрисовать** как можно в более подробной форме ожидаемый результат, **дать инструкции** по технологии осуществления работы, **убедиться** в адекватности восприятия исполнителем переданной ему информации и непосредственно **воздействовать** на исполнителя в целях создания у него ясного представления, что он с таким заданием обязательно справится.

Коммуникационное правило работника
гласит: не приступай к работе, пока не выяснил достоверно, что именно нужно сделать, как это нужно сделать и для чего, какой результат и в какой конкретной форме необходимо получить, и добейся психологической уверенности, что такая работа с таким заданным результатом может быть тобою действительно выполнена.

Системы кодирования информации

- Словесная форма;
- Визуальная форма (преобразование мысли в форму удобную для зрительного восприятия: дорожные знаки);
- Звуковая форма (военная тревога, колокольный звон);
- Специфическая форма (использование условных сигналов);
- Аудиовизуальная форма


Каналы коммуникации

- Индивидуальная беседа на формализованных началах;
- Индивидуальная беседа на неформализованных началах;
- Беседа в «условиях случайной встречи»;
- Переговоры;
- Совещание или собрание;
- Запуск слуха
- Указание в письменной форме;
- Беседы с использованием телефона,
- электронная почта


Средства коммуникации

- Слово
- Другие символы (Рисунки, схемы, чертежи, модели, макеты, диаграммы).
- Действия (невербальные коммуникации)

Типы невербальных коммуникаций	Формы невербальных коммуникаций
Движение тела	Жесты, выражение лица, движение глаз, прикосновения, позы.
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура.
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «Чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели, декорации, чистота, освещенность, шум
Время	Опоздание, ранний приход, склонность заставлять себя ждать.




Личностные барьеры – это коммуникационные помехи, порождаемые человеческими эмоциями, системами ценностей, неумением слушать собеседника, различия в образовании, поле, расе, социально-экономическом статусе, потребностях, интересах, накопленном опыте, психологической несовместимости Людей, участвующих в коммуникациях.



Физические барьеры –представляют собой коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций.

Окружающая обстановка, шумы, невербальные средства коммуникаций способны препятствовать или наоборот, содействовать восприятию, пониманию и усвоению передаваемой информации.



Семантические барьеры означают различные значения, приписываемые разными людьми одним и тем же символам.

Отправители сообщений могут исказить информацию:

- Использованием языковых средств, которые собеседник не может понять;
- Использованием языковых средств, провоцирующих эмоциональный ответ, который мешает передаче сообщений;
- Неуверенностью в том, что хотят сказать;
- Тем, что плохо выражают мысли;
- сообщением может быть воспринято иначе, из-за невербальных сигналов.
- Выбором неподходящего канала для коммуникации;

Отправители сообщений могут исказить информацию, если:

- Тем, что они могут оказаться несоответствующими естественным, социальным, эмоциональным обстоятельствам, в которых осуществлена связь;
- Возможными различиями между словами и звучанием, слова могут говорить одно, но сообщение может быть воспринято иначе, из-за невербальных сигналов.
- Чрезмерной затянутостью сообщения, что может вызвать скуку и досаду.

Получатели могут препятствовать восприятию информации при помощи:

- Фильтрации информации, которая ему не нравится;
- Искажения сообщения, так как ему не нравится отправитель;
- Усталости, мешающей воспринимать связь и усваивать информацию;
- Слов и фраз, которые вызывают у слушателя чувства, омрачающие восприятие, вызывающие нетерпение, закрывающие путь к коммуникации еще до ее начала.

Правила эффективной коммуникации для отправителя:

1. Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание;
2. Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации;
3. Проанализируйте все физическое и человеческое окружение при любой коммуникации;
4. Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникации;
5. Обратите внимание на интонацию и основное содержание сообщения;

Правила эффективной коммуникации для отправителя:

1. Воспользуйтесь возможностью включить в сообщение нечто ценное и полезное для адресата;
2. Постоянно держите в поле зрения как срабатывает коммуникация;
3. Устанавливайте коммуникацию не только сегодня, но и завтра;
4. Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам;
5. Учитесь умению слушать другого.

Правила эффективной коммуникации для получателя

1. Осознавать свои собственные предубеждения и предрассудки, которые могут вызвать помехи;
2. Уделять пристальное внимание сообщению;
3. Использовать невербальные сигналы, например зрительный контакт, прямая поза при сидении, чтобы показать свое положительное отношение к отправителю сообщения;
4. Реагировать на сообщение спокойно, избегать проявления эмоций;
5. Поддерживать полезную обратную связь.

- **38. Коммуникации в организации – это:**
- А. Обратная связь в системе управления;
- Б. Система информационных связей;
- В. Обмен информацией в процессе совместной деятельности;
- Г. Совокупность организационных связей в системе совместной деятельности людей.
- **39. Определите элементы процесса коммуникации.**
- А. Кодирование.
- Б. Отправитель.
- В. Шум.
- Г. Обратная связь.
- Д. Получатель.
- Е. Сообщение.
- Ж. Понимание.
- З. Канал.
- И. Восприятие.

- **40. Укажите этапы обмена информацией.**
- А. Понимание.
- Б. Перевод символов отправителя в мысли получателя.
- В. Зарождение идеи.
- Г. Умение слушать.
- Д. Кодирование.
- Е. Создание благоприятного климата в коллективе.
- Ж. Передача информации.
- З. Устранение барьеров на пути коммуникаций.
- **41. Восприятие является более важным для сложного, двусмысленного послания, чем рутинного, простого.**
- А. Да. Б. Нет.
- **42. Для менеджера более важным коммуникативным навыком является умение четко формулировать свои мысли, требования, задачи, а не умение слушать.**
- А. Да. Б. Нет.
-



ОСНОВЫ власти

Понятие «власть» в управленческой литературе означает способность того или иного лица оказывать влияние на поведение людей с целью подчинить их своей воле.

Власть должности и ее формы проявления

- Власть, основанная на принуждении
- Власть, основанная на вознаграждении
- Власть над ресурсами
- Власть связей

Личная власть и формы ее проявления

- Экспертная власть
- Власть примера
- Право на власть

Стили управления

Под стилем управления понимается манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

Одномерные стили управления

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Приемы принятия решений	Единолично решает все вопросы	Принимая решение, советуется с коллективом	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных	Просит, упрощает

Приемы принятия решений	Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостатку собственных знаний	Все знает, все умеет, гипертрофированное самомнение	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных

Пути роста экономической эффективности управления (технические)

- Применение технологий, обеспечивающих минимальные потери материалов
- Применение (обновление) оборудования, требующего оптимального расхода материалов
- Улучшение качества применяемых ресурсов и создание материалов с заранее заданными свойствами
- Совершенствование технической базы транспортирования и хранения ресурсов
- Совершенствование технологических режимов переработки сырья

Пути роста экономической эффективности управления (технические)

- Создание экспериментальной базы для моделирования расхода ресурсов
- Применение технологий, обеспечивающих высокое качество продукции
- Применение оборудования, обеспечивающего максимальную производительность труда

Пути роста экономической

эффективности управления (организационные)

- Совершенствование организации учета получения и использования ресурсов
- Сокращение цикла производства от получения до использования ресурсов
- Повышение качества ремонта технологического оборудования
- Совершенствование организации производства и труда с целью экономии ресурсов
- Разработка и внедрение организационно-технических мероприятий по экономии ресурсов



Пути роста экономической

эффективности управления

(организационные)

- Совершенствование организации производства и труда с целью роста качества и объема производства
- Разработка и внедрение организационно-технических мероприятий по улучшению качества
- Организация вторичного использования ресурсов

Пути роста экономической

эффективности управления (социально-экономические)

- Анализ действия закона масштаба, закона экономии времени и др.
- Применение к управлению научных подходов менеджмента
- Применение методов прогнозирования, ЭММ
- Улучшение условий труда и отдыха работников
- Применение мер стимулирования и ответственности за экономию

Пути роста экономической эффективности управления (социально- экономические)

- Осуществление социально-психологических мероприятий по экономии и качеству
- Мотивация роста качества и производительности труда, рост профессионализма работников
- Развитие корпоративного духа, корпоративной культуры во имя целей организации