**Предмет:** менеджмент

**Преподаватель:** Керимова Д.Н.

**Тема 1: Понятие менеджмента, его содержание и место**

Менеджмент - означает “управление” - это функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент- это также часть человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию.

Менеджмент -- это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением экономических методов управления.

Содержание понятия "менеджмент" можно рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений. Под научными основами управления понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления.

Предметом науки управления являются отношения управления. Они представляют сложный комплекс устойчивых взаимоотношений людей и коллективов в управленческом процессе. Отношения управления делятся по видам: на отношения между управляющей и управляемой подсистемами; на отношения между уровнями управления; на отношения между руководителями и подчиненными в каждом звене управления. По своему характеру отношения управления производством делятся на: межличностные, межсистемные, смешанные.

Отношения управления подразделяются на отраслевые, территоральные, межотраслевые, межрегиональные, территориально - отраслевые.

Содержание науки управления -это установление закономерностей, разработка принципов, функций, форм и видов целенаправленной деятельности людей в процессе управления. Задача науки управления производством состоит в том, чтобы объяснить механизм отношений управления производством и помочь найти пути и способы решения задач. В целом менеджмент представляет собой современную систему управления предприятием, действующую в условиях рыночных отношений и направленную на развитие производственно-хозяйственной деятельности.

Методы управления классифицируют на основе объективных закономерностей. По этому признаку выделяют экономические, организационные, социально-психологические и правовые методы управления.

Экономические методы- это планирование, финансирование, ценообразование, экономические стимулы и программы, воздействующие на коллектив и личность через материальные интересы.

Организационные методы управления- это система воздействия на организационные отношения для достижения конкретных целей посредством жесткого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач; установления допустимых границ деятельности.

Административные методы- это методы основанные на правах ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления.

Социально- психологические методы-это использование социально- психологических факторов, на формировании и развития общественного мнения. Используются следующие способы воздействия: формирование коллективов с учетом способностей, темперамента, черт характера, что создает хороший микроклимат в коллективе; система социального регулирования; социальное стимулирование.

Существуют экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты менеджмента.

Экономический аспект -- это управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

Социально-психологический аспект присущ деятельности особой группы лиц по организации персонала и руководству для достижения поставленных целей.

Правовой аспект отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и существующее законодательство.

Организационно-технический аспект включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей, мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

Эффективность и качество управления определяется, прежде всего обоснованностью методологии решения проблем, то есть подходов, принципов, методов. Без хорошей теории практика слепа. Анализ теории и практики экономического управления различными объектами позволил установить необходимость применения к менеджменту 13 научных подходов, каждый из которых отражает или характеризует один из аспектов менеджмента.

* 1. Системный подход - объект рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, выход, связь с внешней средой, обратную связь.
* 2. Комплексный подход. При применении этого подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, а при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты менеджмента, а также их взаимосвязь.
* 3. Интеграционный подход нацелен на исследование и усиление взаимосвязей: между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали.
* 4. Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Приоритеты выбора критериев следующие: повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей; экономия ресурсов потребителей за счет повышения качества; экономия ресурсов в производстве за счет его масштаба, научно-технического прогресса, применения системы менеджмента.
* 5. Функциональный подход - потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения.
* 6. Динамический подход - объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5-10 лет и более и перспективный анализ (прогноз).
* 7. Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара, для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке совокупными затратами на единицу полезного эффекта.
* 8. Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления является суммой всех функций, серией непрерывных, взаимосвязанных действий.
* 9. Нормативный подход представляет собой установление нормативов управления по всем подсистемам менеджмента.
* 10. Количественный подход заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и др. Управлять можно цифрами, а не словами.
* 11. Административный подход состоит в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, сроков, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказах, распоряжениях, указаниях, стандартах, инструкциях, положениях и т. д.).
* 12. Поведенческий подход. Целью поведенческого подхода является оказание помощи работникам в осознании своих возможностей, творческих способностей путем применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой.
* 13. Ситуационный подход основан на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует обилие факторов, как на самом предприятии, так и во внешней среде, не существует единого способа управления объектом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данным условиям, максимально адаптирован к ним.

Принципы менеджмента-это закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, проявляющиеся при постановке практических задач управления. Иными словами, это правила, основные положения, нормы поведения, которыми руководствуются управленцы в практической деятельности.

Перечислим основные принципы менеджмента.

* 1. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении.
* 2. Принцип единства политического и хозяйственного руководства.
* 3. Принцип планового ведения хозяйства.
* 4. Принцип материального и морального стимулирования.
* 5. Принцип научности.
* 6. Принцип ответственности.
* 7. Принцип подбора и расстановки кадров.
* 8. Принцип экономичности и эффективности.
* 9. Принцип оптимального сочетания отраслевого и территориального управления.
* 10. Принцип преемственности хозяйственных решений.

Виды менеджмента: производственный менеджмент, финансовый менеджмент, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент, антикризисный менеджмент, стратегический менеджмент, международный менеджмент.

Производственный менеджмент--это менеджмент, основные черты которого определяются особенностями объекта управления, то есть производства.

Финансовый менеджмент- это процесс управления денежным оборотом, формированием и использованием финансовых ресурсов предприятий. Это также система форм, методов и приемов, с помощью которой осуществляется управление денежным оборотом и финансовыми ресурсами.

Инновационный менеджмент-это процесс управления нововведениями для удовлетворения человеческих потребностей, меняющихся под воздействием развития общества.

Инвестиционный менеджмент- это процесс управления долгосрочными вложениями средств в целях создания новых и модернизации действующих предприятий, освоения новейших технологий, увеличения производства и получения прибыли.

Антикризисный менеджмент -это специфический процесс управления организациями и народным хозяйством в целом в период спада экономики.

Международный менеджмент- это процесс управления многонациональными компаниями, международными стратегическими альянсами, финансово-промышленными группами и другими международными организациями.

Стратегический менеджмент. Его главной особенностью является дальновидность, целеустремленность, перспективность, работа по стратегической программе. Он возник в результате усиливающейся динамики экономического развития, остроты конкуренции, НТП, повышения роли человеческого фактора в управлении

Одна часть людей занимается непосредственным трудом по производству материальных благ, а другая занимается управлением. Те, которые занимаются управлением, представляют субъект управления и включают в себя работников аппарата управления, правительство, министерства. Объект управления -это в целом народное хозяйство, отрасли, регионы, предприятия. Деятельность субъекта управления по достижению объектом управления поставленной цели предполагает: изучение внутренней структуры и особенностей функционирования объекта управления; исследование внешних условий, определяющих и сопровождающих функционирование объекта управления; анализ субъектом управления возможных вариантов принятия решения, позволяющих достичь объектом управления поставленной цели, выбор рационального решения. То есть субъект управления должен решать следующие задачи, обеспечивающие достижение цели управляемой системой, а именно: исследование соотношения внешних и внутренних условий для управления системы и цели функционирования управляемой системы; анализ влияния внешних и внутренних условий для управляемой системы на цели ее функционирования; планирование управляющих воздействий субъекта управления на объект управления; организация управляющих воздействий субъекта управления на объект управления; регулирование хода реализации управляющих воздействий на объект управления; контроль результатов реализации управляющих воздействий на объект управления с точки зрения приближения к поставленной цели; корректировка управляющих воздействий при расхождении между планами результатами управления с точки зрения приближения поставленной цели.

Современный менеджер выступает в системе общественного производства как: управляющий, дипломат, лидер, воспитатель, инноватор.

Менеджеры - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Менеджер - обязательно занимает постоянную должность, является наемным работником и в его подчинении находятся люди. Менеджер - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях.

Термин "менеджер" имеет широкое распространение и употребляется применительно:

-к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;

-к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);

-к руководителю по отношению к подчиненным;

Искусство быть равным, т.е. способность установить и поддержать систему отношений с равными себе людьми.

Искусство быть лидером - способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью.

Искусство разрешать конфликты - способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождающиеся психологическими стрессами

Искусство обрабатывать информацию - способность построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать

Искусство принимать нестандартные управленческие решения - способность находить решение проблем, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны.

Искусство распределять ресурсы в организации - способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях ограниченного времени и нехватки других видов ресурсов.

**Прочитать , составить краткий конспект.**

**Преподаватель: Керимова Диана Назировна**

**diana.k.94@mail.ru**

**ТЕСТЫ**

**1. Управление – это:**

процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;

особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;

эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

**2. Менеджмент – это:**

процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;

особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;

эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

**3. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:**

Ч. Бебидж;

М. Вебер;

Ф. Тейлор.

**4. Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Веберов в:**

1850;

1790;

1832;

**5. Кто автор этих слов: «Управление – это искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым дешевым и наилучшим способом»?**

Ч. Бебидж;

М. Вебер;

Ф. Тейлор.

**6. Какие бывают виды разделения труда менеджеров?**

функциональное;

горизонтальное;

вертикальное;

прямое.

**7. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?**

5;

3;

9.

**8. Кто относится к среднему уровню менеджеров?**

заместители;

руководители подразделений;

руководители групп.

**Тема 2: Сущность предпринимательской деятельности, его виды и особенности менеджмента**

Предпринимательство - одна из важнейших составляющих современной экономики. В странах рыночной экономики предпринимательство получило широкое распространение и составляет подавляющую часть среди всех форм организаций. За последние десять лет в России появились миллионы предпринимателей и собственников. Основной задачей предпринимателя является управление предприятием, которое включает в себя рациональное использования ресурсов, организацию процесса на инновационной основе и хозяйственном риске, а также ответственность за конечные результаты своей деятельности. Развитие предпринимательства играет незаменимую роль в достижении экономического успеха, высоких темпов роста промышленного производства.

Предпринимательство является инициативной деятельностью определенных лиц или коллектива в экономических областях, осуществляемой на свой риск и ответственность. Данная деятельность направлена на получение прибыли, то есть дохода, также на расширение и усовершенствование сферы деятельности. Сущность предпринимательства представляет собой поиск и реализацию ресурсов в целях производства. Данное соединение может нести кратковременный, постоянный или долговременный характер.

Предприниматели могут создать под рыночной экономикой целый сектор предприятий. А предприятия в свою очередь, представляют собой самостоятельную хозяйственную единицу разной формы собственности, объединяющей экономические ресурсы для того, чтобы осуществить коммерческую деятельность по изготовлению товаров, а также по оказанию услуг для потребителей, физических и юридических лиц, которая будет всегда приносить только коммерческую выгоду. Стоит отметить, что предпринимательская деятельность может осуществляться и в иностранных юрисдикциях, т.е.  в формате оффшоров. Например можно [открыть официальную компанию в Азии через регистратора](https://urafinance.com/asian-companies/), что позволит вам получить выход на иностранные рынки.

Функции предпринимательства:

— Ресурсная. Идет речь об эффективном использовании как ограниченных, так и воспроизводимых ресурсов. Это могут быть все средства производства и их научные достижения. Также учитывается наличие предпринимательского таланта.

— Общеэкономическая. Она отвечает за поддержание экономической ситуации в стране или определенном регионе.

— Инновационная функция. Связанная с задействованием в производстве новых идей, а также с выработкой новых факторов и средств в достижении поставленной цели. Она тесно связана с другими функциями предпринимательской деятельности.

— Социальная функция. Занимает позицию возможности каждой дееспособной личности называться собственником дела. Такой человек может на все 100% проявлять индивидуальные таланты и прочие способности.

— Организаторская. Предприниматели могут самостоятельно принимать решения об организации личного дела с внедрением внутрифирменных предпринимательств. Также могут отвечать за предпринимательское управление, за создание определенных предпринимательских структур, а также за изменение стратегий деятельности собственников данной фирмы.

Условия для осуществления предпринимательства:

Чтобы осуществить предпринимательскую деятельность необходимо соблюдать определенные условия:

— Экономические условия. Это может быть предложение товара и спрос на него; виды товара, который может приобрести покупатель; объем денежных средств, которые они могли бы потратить на покупки; обилие или недостаточность свободных рабочих мест и рабочей силы. Повлиять на экономическую ситуацию может доступность и наличие денег, уровень доходов на инвестированное состояние.

— Социальные условия. Готовность покупателей приобретения товаров, отвечающих нужным вкусам. Со временем эти потребности будут изменяться. Существенная рольотдается нравственным и религиозным нормам, зависящим от социально-культурных норм. Эта среда оказывает беспринципное воздействие на образ жизни потребителя, а также на спрос товаров. Отношение отдельной личности к работе, а это уже может повлиять на отношение к повышению заработной платы, условиям труда, предлагаемым предпринимательством.

— Правовые условия. Наличие закона, регулирующего предпринимательскую деятельность, создающего наиболее благоприятное условие для развития бизнеса: простая и быстрая процедура открытия и регистрации предприятия; усовершенствованное налоговое законодательство; подготовка законодательной инициативы по вопросу правовых гарантий предпринимательства, включая право на придерживание договорного обязательства и на собственность.

Виды предпринимательства:

— Производственное предпринимательство. Работа по производству товара, услуги, выполнению работы, также по информационной доставке и обретению духовных ценностей.

— Коммерческое. Осуществление торговой, торгово-посреднической и торгово-закупочной операции.

— Финансовое. Работа на финансовом рынке, в страховой сфере, аудита.

— Консалтинговое. Активная работа с управленческим консультированием.

В основе предпринимательства находится работа с неопределенностью, которая возникнет в ходе будущего развития событий. Изначально предприниматель рискует, так как спрос невозможно предугадать на будущее. Учитывая, что предпринимательская деятельность играет важную роль, можно отметить предпринимательский потенциал экономики, совокупность основных характеристик экономики. Данный потенциал имеет великое значение в возрастании конкурентоспособности видов национальной экономики. Обществу приходится брать на себя задачи активности и поддержания предпринимательской деятельности и функции ее контроля и формирования.

**Прочитать , составить краткий конспект.**

**Тема 3: Понятие и функции трудового коллектива.**

Человек - первоначальный элемент любой социальной общности. Он нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищут взаи­моотношений с другими людьми.

Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратко-временны и незначительны. Однако, если двое, трое или более людей постоянно проводят достаточно много времени вместе, то они посте­пенно начинают осознавать и существование друг друга психологиче­ски. Создается социально-психологическая общность.

Время, требуемое для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и характера взаимосвязи людей. Но результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осоз­нание людьми того, что о них думают и чего от них ждут другие лю­ди, заставляет их некоторым образом менять свое поведение, под­тверждая тем самым существование взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, то случайное скопление людей становится груп­пой.

Группа - это совокупность людей, объединенных общностью ин­тересов, профессий, деятельности и т.д. От толпы она отличается тем, что толпа - это неорганизованное скопление людей, сборище.

Группа - это социальная категория, и поведение людей в группе изучается социальной психологией. В группе люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и ока­зывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Каждый из нас принадлежит ко многим группам. Мы члены групп семьи, родственников, друзей, студентов и т.д. Некоторые группы недолговечны. Они распадаются, когда миссия выполнена. Другие группы могут существовать долго и оказывать существенное влияние на своих членов и даже на внешнее окружение.

В процессе совместного труда люди прямо или косвенно связаны между собой, вступают в определенные отношения, объединяются в группы, образующие коллектив.

Коллектив - это группа людей, связанных устойчивой, совмест­ной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых целей, организации и управления.

Важнейшим звеном общественной структуры являются трудовые или производственные коллективы. Чтобы производить материальные и духовные ценности, люди вступают в определенные связи и отно­шения, и только в рамках этих связей существует производство.

Трудовой коллектив - это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей.

Важнейшей характеристикой трудового коллектива является единство целей его деятельности, которые вытекают из обществен­ных потребностей и интересов. Поэтому трудовой коллектив - это не только социальная категория, но одновременно и средство достиже­ния целей.

Если цели ясны и понятны членам трудового коллектива и стано­вятся стремлением каждого его члена, то они сплачивают трудовой коллектив. Разумеется, что общность целей не устраняет некоторых разногласий среди членов трудового коллектива, так как люди разли­чаются уровнем образования, жизненным опытом, особенностями ха­рактера и другими индивидуальными признаками. К числу других ха­рактеристик, определяющих понятие трудового коллектива, относятся его структура, величина, функции, процедуры общения и т.д.

Центральным звеном в фирме является первичный трудовой кол­лектив: бригада, участок, цех, бюро, отдел и т.д. Ему выделяются оп­ределенные материально-технические средства и создаются условия для успешной деятельности, которая направляется руководителем трудового коллектива. Именно здесь создаются материальные и ду­ховные ценности, выполняется план, формируется производственная активность личности.

Трудовой коллектив - это не простая совокупность людей, а сложное структурное образование со многими внешними и внутрен­ними связями, оформленными и неоформленными отношениями, ко­торые определяют идеологию (совокупность идей и взглядов, отра­жающих особенности общественных отношений) и психологию (общественное мнение, социальные чувства, коллективные привычки, традиции, настроения и т.п.).

В повседневной деятельности руководителю трудового коллек­тива важно уметь наблюдать поведение отдельных работников в тру­де, в общении, в познании, уметь сформировать, сплотить и воспитать коллектив.

Исходной социологической предпосылкой изучения трудового коллектива является представление о нем как о совокупности соци­альных ролей и совокупности людей, которые по-разному проявляют себя как личности при выполнении своих ролей.

**Структура трудового коллектива**

 При изучении трудового коллектива его следует представлять не только как совокупность личностей, а более укрупнено - как совокуп­ность малых групп.

Малой группой принято считать такую общность людей, члены которой поддерживают между собой непосредственные контакты, и чья деятельность часто осуществляется на виду друг у друга.

Трудовой коллектив состоит из нескольких малых групп. Каждая группа выполняет определённые  функции и занимает в технологиче­ском процессе определенное место, она обладает некоторой обособ­ленностью.

Значение малых групп в трудовом коллективе определяется для руководителя тем, что они являются непосредственными проводни­ками и исполнителями целей коллектива.

В процессе совместного труда группы прямо или косвенно свя­заны между собой. Поэтому для практики управления важны не толь­ко особенности группы, но ее связи и отношения с другими группами.

Состав и отношения малых групп образуют структуру трудово­го коллектива. Знание закономерностей формирования и развития структуры трудового коллектива облегчает управление им.

Отношения, как и люди, характеризуются разнообразием. Струк­туру трудового коллектива можно рассматривать и оценивать с раз­ных позиций, по разным признакам.

Наиболее часто структура трудового коллектива рассматривается с позиции отношений между отдельными группами. Отношения в трудовом коллективе могут протекать на формальном уровне (формальные или функциональные отношения) и на неформальном уровне (межличностные и групповые отношения). С этих позиций различают формальную и неформальную структуры трудового кол­лектива. В каждом коллективе существует сложное переплетение **формальных и неформальных** структур.

Выполняя свои обязанности, работник вступает с другими чле­нами трудового коллектива в официальные или формальные отноше­ния, которые отражают профессионально-трудовую сторону жизни трудового коллектива.

Группы, созданные по воле руководителя для совершения произ­водственного процесса, являются подразделениями фирмы и называ­ются формальными группами. Задачей формальных групп по отноше­нию к фирме является выполнение конкретных задач и достижение определенных целей.

На характер формальных отношений большое влияние оказыва­ют индивидуальные особенности руководителя и членов трудового коллектива.

Формальные группы и их отношения образуют структуру фир­мы. Формальная или функциональная структура отражает сложив­шееся в трудовом коллективе разделение труда между отдельными группами или лицами в зависимости от деловых их других качеств.

Формальная структура безлична. Она определяется служебными положениями, инструкциями, приказами, в которых определены пра­ва и обязанности каждого члена трудового коллектива, то есть опре­делены должностные роли, которые должен выполнять каждый ра­ботник.

Весьма важно, чтобы каждый член формальной группы четко знал свою должностную роль и стремился ее выполнить полностью, качественно и вовремя.

На предприятии могут создаваться три типа формальных групп:

 - группы руководителей (командные группы). Группа руководи­телей - это руководитель фирмы или ее подразделения и его штаб;

- группы исполнителей (рабочие группы). Рабочая группа - под­разделения или группы, работающие над одним и тем же заданием и  
имеющие определенную самостоятельность в своем труде;

- целевые группы (целевые комитеты). Целевая группа - комитет, который временно создается для заполнения пробелов сущест­вующих в организационных структурах.

Взаимозависимые группы и их отношения образуют систему, ко­торая  эффективно должна работать как единый слаженный механизм.

Чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа, и знает факторы ее эффективности, чем лучше он владеет ис­кусством эффективного управления формальными группами, тем больше вероятность того, что он сможет повысить производитель­ность труда своего подразделения и фирмы в целом.

Как только создан трудовой коллектив, он становиться также со­циальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не только по предписаниям руководителей.

В силу разнообразия интересов работников трудового коллектива в нем независимо от формальной структуры образуются различные социальные группы, которые называют неформальными группами.

**Неформальная группа** - это общность людей, как правило, в пре­делах до 7 человек, которые вступают в регулярные взаимодействия для достижения определенных целей. Неформальные группы возни­кают в результате более или менее длительного общения, основанно­го на взаимодействии работающих как личностей.

Причины вступления в неформальную группу:

 - Принадлежность – потребность в общении, симпатиях и т.п.

 -  Помощь – дающих приобретает престиж, а получающий – конкретную инструкцию к действию или совет.

-  Защита – необходимость социальной защиты.

-  Общение – обмен информацией.

-  Симпатия – личностные характеристики взаимодействующих.

Причиной существования неформальной группы является общ­ность целей, интересов и склонностей людей, их взглядов, привычек, устремлений. Они образуются как на производстве, так и вне произ­водства. Но для образования неформальных групп особенно благо­приятна трудовая среда, где люди обычно собираются каждый день многие годы.

Группы в 3-5 человек можно наблюдать "невооруженным" гла­зом. Например, перерыв в собрании. Люди группируются. Но группы больше 5 человек сохраняются 2-3 минуты. Потом кто-то отойдет, группа разделится, но все это происходит незаметно от самих людей (одному скучно, другого вызвали и т.п.). А 2-4 человека могут про­стоять долго. То же самое на вечеринках, в домах отдыха и т.д.

Причина: эмоциональный ресурс и объем внимания человека ог­раничены по величине и времени. Поэтому он не может поддерживать длительные контакты более чем с 5 людьми одновременно.

Неформальная группа характеризуется определенной социально-психологической общностью: чувством солидарности, взаимного до­верия, помощи, защиты и т.д.

В спонтанно возникающих (эмерджентных) неформальных груп­пах имеется своя иерархия, свои лидеры и задачи. В них вырабатыва­ются определенные правила, нормы поведения, которые создают по­рядок и режим функционирования неформальных групп.

Групповые нормы и правила являются своеобразным регулято­ром внутригруппового поведения. Они нередко диктуют характер взаимоотношений подчиненных с руководителем, отношение к труду, участие  в разных формах  внегруппового  общения.  Неформальная группа может обладать огромным влиянием на своих членов (мнение, давление группы). Принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды, не менее важные для них, чем получаемая зарплата.

Как правило, в неформальной группе выделяется лидер. Лидером является лицо, которое ведет членов группы за собой, потому что об­ладает благоприятными для них качествами. Лидер неформальной группы не наделен административной властью, то есть он не имеет формального права распоряжаться и требовать исполнения. Но его влияние на членов неформальной группы может быть очень значи­тельным.

 Сформулируем отличия между формальным и неформальным лидерами.

Формальный лидер – человек, назначенный на должность управляющего вышестоящим руководством, а неформальный – человек, выбранный коллективом организации. Формальный лидер несет персональную ответственность за результаты своих подчиненных, распределяет полномочия между ними, неформальный лидер в свою очередь не несет никакой ответственности за результаты своего коллектива и давать указания в распределении полномочий он не имеет права. Формальный лидер в большинстве случаев не интересуется о происходящем климате внутри коллектива, а неформальный лидер старается поддерживать благоприятный климат. Неформальный лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как формальный лидер осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации. Неформальное лидерство можно констатировать в условиях микросреды (каковой является группа),а формальное лидерство - элемент макросреды, оно связано со всей системой общественных отношений. Неформальное лидерство возникает стихийно, а формальный руководитель назначается, этот процесс не является стихийным, напротив, целенаправленным, осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры. Явление неформального лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большей мере зависит от настроения группы, в то время как формальное лидерство - явление более стабильное. Формальный лидер обладает системой различных санкций, которых в руках неформального лидера нет. Сфера деятельности неформального лидера - в основном малая группа, где он является лидером, сфера действия формального руководителя шире, поскольку он представляет группу в более широкой социальной системе.

В силу этого лидер и руководитель обладают качественно различными формами и степенью воздействия. Эти различия, в свою очередь, непосредственно и сильно влияют на то, как конкретно может быть осуществлена ими деятельность управления, как они могут реализовать свою позицию ведущего. Лидер обладает влиянием - способностью оказывать воздействие на отдельные личности и группы, направляя их на достижение каких-либо целей. Влияние, в основном, реализуется через феномен авторитета. Руководитель же обладает властью, статусом. Это - уже не способность влиять, а обязанность оказывать влияние.

Неформальная или социально-психологическая структура тру­дового коллектива объединяет в себе ряд неформальных групп, кото­рые образуются в нем вне компетенции руководства.

Неформальные отношения между отдельными группами склады­ваются и существуют независимо от служебной субординации людей на основе общности интересов, сходства характеров, психологиче­ской близости, симпатий и антипатий, общественного признания, ав­торитета.

Неформальная структура трудового коллектива создается лич­ными качествами его членов. Часто неформальные объединения ока­зывают сильное влияние на качество деятельности трудового коллек­тива и на его организационную эффективность.

Чтобы успешно управлять трудовым коллективом, руководителю необходимо не только уметь анализировать межличностные отноше­ния внутри группы, но также знать характер межгрупповых отноше­ний (функциональных и личностных).

**Прочитать , составить краткий конспект.**

**1.Тест. За унитарным предприятием закрепляется имущество:**

- На правах долгосрочной аренды

- На правах собственности

- На правах оперативного управления либо хозяйственного ведения

**2. Присущ ли риск предпринимательству?**

- Да, риск – это неотъемлемая составляющая предпринимательства

- Да, но лишь в условиях кризисов и инфляции

- Нет

**3. Целью предпринимательства является:**

- Удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах

- Пополнение бюджета государства налоговыми поступлениями

- Систематическое получение прибыли

**4. Ключевые слова, определяющие понятие «предпринимательство»:**

- Риск, прибыль, потребности, конкуренция

- Риск, прибыль, инициатива, инновации

- Конкуренция, прибыль, налоги

**5. Важнейшими чертами предпринимательства являются:**

- Риск и неопределенность, самостоятельность и свобода деятельности, опора на инновации

- Постоянный поиск новых идей, риск, экономическая зависимость от макроэкономической ситуации в стране

- Самостоятельность, оглядка на конкурентов, опора на инновации

**6. К предпринимательству не относится деятельность:**

- Торговля продуктами питания

- Организация регулярных пассажирских перевозок

- Эмиссия ценных бумаг и торговля ими

**Тест.7. Субъектами предпринимательства могут быть:**

- Физические лица

- Физические и юридические лица

- Юридические лица

**Тема 4: Функции управления.**

**Функция управления –**это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а так же соответствующая организация работ. Фукции управления можно представить, как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект. Ведь управление – это искусство создавать вещи посредствам людей. Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие основные функции: **планирование, организация, мотивация и контроль).**

**Функция планирования:** предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, что бы достичь этих целей применяются для достижения конкретных целей и задач организации различные методы.

Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует. Тип планирования и акцент, который делает менеджер в процессе планирования, зависит от его положения в организационной иерархии фирмы, т.е. процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Так, *стратегическое планирование* (высший уровень) — главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет себя вести в своей рыночной нише. На среднем уровне управления занимаются *тактическим планированием,*т.е; определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач.

Планирование осуществляется и на нижнем уровне организации. Оно называется *оперативным планированием* — это основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Однако никто в одиночку не устанавливает свои цели, не выбирает собственные пути их достижения. Каждый менеджер на основе оперативного плана разрабатывает повседневную краткосрочную тактику для того, чтобы обеспечить правильность всех действий, определить сильные и слабые стороны функционирования организации. Такой подход создает благоприятные условия для постоянного самосовершенствования личности.

Все три типа планов составляют общую систему, которая называется *генеральным,* или *общим, планом,* или *бизнес-планом* функционирования организации.

*Принципами планирования*:

1.Полнота планирования — при планировании должны учитываться все события, и ситуации, которые/могут иметь значение для развития организации.

2. Точность планирования — при составлении планов используются современные методы, средства, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов.

З.Ясность планирования — цель и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации.

4.Непрерывность планирования —это не одноразовый акт, а непрерывный процесс.

5.Экономичность планирования — расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать. Поэтому следует помнить, что неопределенность — это одна из основных причин, по которой планирование может помочь организации лучше управлять в условиях неопределенности, более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

**Функция организации.** Она состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это — процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

Поскольку концепция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача состоит в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчетность для каждого из них.

Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, ее целей, технологии и персонала. Существует ряд элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация смогла выполнить свои планы и тем самым достичь своей цели. Как видно, вне зависимости от типа и масштабов деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

1 Определение и детализация целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;

2)определение видов деятельности по достижении этих целей;

3)поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;

4)координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен делать, сроки выполнения работ и кто им руководит (управляет);

5) единство цели — работает ли каждый член организации на общую цель, т.е. никто не должен работать против целей организации;

6) размах контроля или размах менеджмента — отвечает ли каждый менеджер в группе за управляемое им число работников. Нелегко определить идеальное число сотрудников, которыми должен руководить один менеджер. В реальной жизни это число сильно варьируется от организации к организации, от одного управленческого уровня к другому.

Таким образом, *организация —* это вторая функция управления. Из всего множества значений термина "организация" в смысле управленческой функции чаще всего используются два:

1) организация — это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом; 2) организация — это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

**Функция мотивации**. Поведение человека всегда мотивировано. Он Может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Во всех случаях следует искать мотив поведения.

**Мотивация — это процесс побуждения себя и других *к* деятельности для достижения личностных целей и целей организации.**

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники — всего лишь ресурсы, активы, которые мы должны заставить эффективно работать.

Со времени промышленной революции наше общество становилось все более сложным. Технический прогресс радикально изменил отношение к труду и повседневному существованию. В результате менеджер ежедневно сталкивается с проблемой, как мотивировать деятельность .сотрудников, т.е. как направить их энергию на имеющуюся работу.

*Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда прививают работникам чувство цели.* Это не менее важно, чем деньги (с точки зрения мотивации труда). Менеджеров всегда интересовало, в каких условиях человек мотивирован к работе по чужому заданию. Этот интерес возрастал по мере расширения личных свобод подчиненного, его превращения в частичного сопредпринимателя. Чем свободнее становился человек, тем важнее осознание того, что им движет, что заставляет приносить больше пользы.

*Человек, получивший в процессе обучения и повышения квалификации, накопления производственного опыта знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удается, тем больше степень его удовлетворенности, а соответственно и степень выраженности мотивов. В данном случае сотрудник считает цели организации своими целями.*

***Функция контроля.****Итак, составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и определены мотивы поведения сотрудников. Остается еще один компонент, который необходимо добавить к функциям управления, - это контроль. Контроль, как правило, ассоциируют с властью, командованием, "поймать", "уличить", "схватить". Такое представление о контроле уводит в сторону от явного содержания функции контроля.*

***В самом общем виде контроль означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.***

*Как видно из определения, контроль имеет отношение меньше к отдаванию приказов сотрудникам, а больше - к процедуре оценки успешности выполнения намеченных организацией планов и удовлетворения потребностей внутренней и внешней среды.*

*Функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами).*

*Некоторые организации создали целые системы контроля. Их функции состоят в посредничестве между планами и деятельностью, т.е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами менеджмента, и реальными показателями деятельности организации. И тот, кто имеет современные и точные системы контроля, имеет больше шансов выжить. Для менеджмента характерно большое количество не только различных видов планов, но и видов и систем контроля. Все системы контроля всегда базировались на идее обратной связи, а именно: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными. В результате устанавливаются отклонения с тем, чтобы либо исправить негативные влияния (результаты), либо усилить действие, если результаты позитивные.*

*В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились? что в следующий раз следует делать иначе? в чем причина отклонений от намеченного? какое воздействие оказал контроль на принятие решений? было ли воздействие контроля позитивным или негативным? какие выводы следует сделать для выработки новых целей?*

**Прочитать , составить краткий конспект.**

**Тесты:**

1.Главная функция менеджмента, которая предусматривает прогнозирование, определение целей, политики и задач:

а) Планирование

б) Организация

в) Мотивация

г) Контроль

2. Что не включает в себя функция планирования:

а) выбор целей и постановку задач;

б) материальное вознаграждение;

в) определение стратегии;

г) определение миссии.

3. Какая из предложенных функций управления является заключительной:  
функцией цикла менеджмента и представляет собой наблюдение за  
ходом производственных процессов и выявление отклонений от них:  
а) планирование;  
б) руководство;  
в) организация;  
г) контроль.

4. Какая из предложенных функций управления представляет собой  
распределение задач между отдельными подразделениями или  
работниками и установление взаимодействия между ними:  
а) руководство;  
б) планирование;  
в) организация;  
г) контроль.

**Тема 5: Контроль и мотивация**

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Однако чтобы понять смысл теории содержательной и процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Потребности - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию.

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

Данные вознаграждения можно условно разделить на два вида: материальные и нематериальные

1. Материальные. Место и роль материальных методов воздействия на персонал в жизни трудно переоценить. Для руководителя оно выступает мощным рычагом управления. На персонал оказывают воздействие несколько факторов: собственно деньги, позволяющие получать от жизни определённые блага, фактор оценки деятельности, заставляющий поддерживать определённое качество работы, фактор социальной значимости, как в своём коллективе, так и в различных общественных кругах.

Оплата труда - система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и рудовыми договорами. В современной экономической теории, исследующей рыночные процессы, труд однозначно считается фактором производства, а заработная плата - ценой использования труда работника. Причём сам труд в научной литературе рассматривается как целенаправленная, легитимная, сознательная и востребованная деятельность человека. При построении системы материального стимулирования труда ключевым моментом должна являться обоснованность базовой (тарифной части) заработной платы.

2. Нематериальные. Под нематериальным вознаграждением подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме.

Сложность нематериальной стимуляции заключается в том, что применяемые методы должны выбираться персонально для каждого сотрудника, потому что в основе мотива труда каждого человека лежат абсолютно непредсказуемые принципы.

Существует огромное множество различных нематериальных вознаграждений, перечисляемые ниже элементы являются наиболее распространенными на практике.

- моральное поощрение. Моральные поощрения наиболее многочисленные. Почётная грамота, знак отличия, переходящий титул на ограниченный период, размещение фотографий на доске почёта, фото представителя в буклете компании и пр.;

- социальный пакет. Важную роль в долгосрочном стимулировании работников к длительной эффективной работе на предприятии играют социальные льготы, которые предоставляют предприятия своим работникам. Социальные льготы могут быть, как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам. Гарантированные государством социальные льготы обязательны для всех предприятий, всех форм собственности и поэтому несут в себе не стимулирующую роль, а роль социальных гарантий и социальной защиты трудоспособных членов общества, имеющих работу. К таким льготам относятся ежегодный оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный лист и.т. п.

Организация также может предоставлять своим сотрудникам льготы и не предусмотренные законом. Данные льготы могут выражаться в так называемом социальном пакете. Социальный пакет формируется для привлечения на предприятие новых работников, снижения текучести кадров, стимулирования эффективной и качественной работы. Кроме того работодатели, предоставляя работникам льготы, преследуют и такие цели, как снижение профсоюзной активности, предотвращение забастовок, привлечение и закрепление на предприятии квалифицированных кадров.

Льготы - часть компенсации работникам в виде получения услуг, повышающих уровень их жизни. Условно такие льготы можно разделить на четыре вида: финансовые льготы, обеспечение сотрудников дополнительной пенсией по старости, предоставление сотрудникам права пользования учреждениями социальной сферы предприятия, социальная помощь семье.

Материальное - не денежное вознаграждение. Прежде всего, сюда входят различные подарки, которые компания делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, (канцелярские принадлежности, папки, файлы), семейные подарки ко дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю свадьбы.

Различные общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвящённые значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции). Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи, загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией.

Карьерный рост своих сотрудников. Этот метод настолько же эффективный, как и рискованный, требующий серьезного анализа и подготовки. В основном «рост» происходит за счёт расширения круга обязанностей и уровня ответственности, с сохранением названия должности, с повышением оклада (присвоение категории).

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

Согласно теории А. Маслоу пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминант определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности нижнего уровня.

Менеджеры, действующие на международной арене, также как и их коллеги, действующие внутри какой-либо страны, должны обеспечивать возможности для удовлетворения потребностей сотрудников. Поскольку в различных странах относительная важность потребностей определяется по-разному, руководители организаций, действующих на международном уровне, должны знать эти различия и принимать их в расчет.

Хотя, казалось бы, теория человеческих потребностей А. Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью.

Полагая, что классификация потребностей, предложенная А. Маслоу, не полная, Мак Клелланд дополнил ее, введя понятие потребностей власти, успеха и принадлежности.

Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры А. Маслоу потребность власти попадает в промежуток между потребностями в уважении и самовыражении. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха также находится между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Во второй половине 50-х годов Ф. Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях.

Ф. Герцберг пришел к заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. Гигиенические факторы (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника), не дают развиться чувству неудовлетворенности работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов - таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признания со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера - Лоутера.

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда он уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда - результаты», ожидания - «результаты - вознаграждение» и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается в том случае, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

Теории справедливости предполагает, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

Получившая широкую поддержку модель Портера - Лоутера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера - Лоутера результативность труда продолжает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как осуществится понимание трёх основных видов контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

В процессе контроля выделяются три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процесса контроля - это установка стандартов, то есть конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап - измерение результатов - является обычно самым проблемным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать.

Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации.

К сожалению, хотя большинство менеджеров хорошо знают о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, то есть люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных стандартов контроля.

Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, то есть обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Таким образом, контроль представляет собой функцию менеджмента, которая помогает изучить положение дел в организации и позволяет скорректировать планы. Главная цель контроля состоит в том, чтобы, не выпуская из поля зрения весь процесс воспроизводства и занятых в нём людей, своевременно фиксировать как позитивные, так и негативные моменты выявить на возможно раннем этапе неблагоприятное развитие событий для того, чтобы предпринять определённые меры в целях повышения эффективности деятельности организации.

**Прочитать , составить краткий конспект.**

1. Осознанная необходимость в чем-либо называется:

а) потребностью;

б) мотивацией;

в) восприятием;

г) установкой.

2. Цель - это:

а) то, что нужно осуществить;

б) выполнение функций менеджмента;

в) миссия организации;

г) направление деятельности.

**3. Как осуществляется текущий контроль в организации?**

3.  Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;

2.  Путем наблюдения за работой работников;

3. С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;

4.  Путем докладов на сборах и совещаниях;

5.  Вышестоящей структурой.

**4. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?**

1.  Специалисты;

2.  Работники;

3. + Руководители;

4.  Отдельные руководители;

**5. Контроль - это:**

1. Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;

2.  Вид человеческой деятельности;

3.  Наблюдение за работой персонала организации;

4.  Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;

**6. Для сокращения потребности в контроле целесообразно:**

1. Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;

2.  Создавать соответствующие социальные условия для персонала;

3.  Создавать соответствующие организационные условия для персонала;

4.  Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала;

**Тема 6: Деловое общение**

Одной из важнейших сторон корпоративной культуры является корректное деловое общение. **Деловое общение**— это искусство, позволяющее войти в контакт с партнерами по бизнесу, преодолеть личные предубеждения, неприятие того или иного контрагента, достичь желаемого коммерческого результата. Под деловым общением мы будем, таким образом, понимать любое общение, способствующее решению коммерческих задач.

К **принципам делового общения**относятся следующие:

• признание равенства и неповторимости каждого из партнеров;

• априорное признание существования того или иного «зерна истины» в каждой точке зрения;

• взаимное обогащение участников общения.

Установление неформальных контактов, как правило, увеличивает и коммерческую эффективность (но это далеко не «истина в последней инстанции»).

Установление деловых контактов должно сопровождаться соблюдением следующих правил:

• Перед началом переговоров необходимо получить информацию о партнере. Если же это не удалось, то переговоры следует начать со знакомства. Не сосредоточиваясь лишь на проблемах и, разумеется, не сообщая информацию конфиденциального характера, укажите не только на достижения вашей фирмы, но и на неудачи, покажите, какого рода итогов в виде дальнейшего развития вашего бизнеса вы ждете от деловых контактов с новым партнером.

• Стремитесь к созданию атмосферы открытости, конструктивного диалога, взаимопонимания (наряду, конечно, с естественным стремлением к максимизации эффективности).

• Оценивайте реальные возможности — это лучший способ показать свои ответственность и надежность.

Пути достижения взаимопонимания также достаточно хорошо известны. Кратко перечислим их. Необходимо умение грамотно проявлять свои чувства, оставаться самим собой и в то же время следовать общепризнанным правилам этикета, особенно на переговорах с иностранными партнерами. Здесь, как всегда, надо «проскользнуть между двумя чудовищами». Нельзя допускать разгула эмоций, особенно при общении с западноевропейскими, японскими, китайскими партнерами. Но не стоит и превращаться в человеческий монолит, так как излишнее хладнокровие может и оттолкнуть от вас. Умение понимать, видеть и слышать партнера, учитывать невербальные аспекты общения — это необходимые черты любого коммуникатора. Существуют различные оценки того, какая часть информации идет в «бессловесной» форме (в работах некоторых психологов высказывается мнение, что невербально воспринимается добрая половина информации). Разумеется, главное все же умение грамотно изложить свои мысли о конкретных действиях и перспективах предстоящей совместной работы. Но соблюдение дистанции в общении, грамотной жестикуляции, корректное использование мимики будут весьма выгодными чертами для современного бизнесмена.

Начало общения и знакомство, если проходит первая встреча деловых партнеров, предполагают соблюдение ряда правил, диктуемых элементарной вежливостью, но имеющих некоторую специфику, поскольку руководитель — это лицо фирмы. После приветствия и представления необходимо сделать краткую паузу — дать партнеру возможность включиться в общение. Можно без детализации назвать проблемы предстоящих переговоров. Если переговоры проходят в вашем офисе, то не забывайте об обязанностях хозяина. В ходе переговоров можно предложить кофе, минеральную воду и тому подобное, по окончании — фуршет. Вовсе не нужна излишняя роскошь. Она, вполне вероятно, вызовет подозрения, что вы стремитесь «пустить пыль в глаза». Если ваши партнеры — еще не «раскрученная» фирма, то, тем более, стремление «подавить» роскошью может испортить контакт. Другие обязанности хозяина коротко напомним. Помещение для переговоров должно быть подготовлено в техническом отношении. На столах должны лежать блокноты и ручки, папки с символикой вашей фирмы.

Собственно переговорный процесс должен отвечать общим принципам равноправной и демократичной, но формальной, деловой, институциализированной, т.е. в значительной мере официальной, коммуникации:

• в случае отступления кого-либо из участников от норм протокола в жесткой, но корректной форме призовите к порядку: «Здесь деловые переговоры, поэтому не приняты грубость (переход на личности, неформальная лексика...)»;

• в столь же корректной форме требуйте соблюдения регламента;

• спикер вправе и поддержать выступающего, если последний волнуется (в аудитории волнуются и ораторы с многолетним стажем), а выступление заинтересовало собравшихся. Это может быть сделано репликами: «Очень интересно», «Продолжайте» и т.п.

**Стиль делового общения**— это система средств, приемов, механизмов, способов воздействия на партнера с целью достижения положительных результатов коммуникации.

**Элементами делового стиля**являются:

• комплексность всех мероприятий;

• знание возможностей партнера;

• умение маневрировать ресурсами (финансовыми, материальными, временем);

• грамотное распределение и перераспределение обязанностей, прав и полномочий, ответственности между партнерами.

К **основным видами делового стиля**относятся:

• авторитарный, к характеристикам которого относятся поддержание дистанции, подчеркивание превосходства;

• демократический, предусматривающий равноправие участников;

• проблемно-целевой, который предусматривает определение характера общения ситуацией.

Авторитаризм нежелателен (хотя и часто встречается) в общении «начальник—подчиненный». Демократический стиль иногда порождает «обратную» проблему: неформализация общения не всегда желательна. Проблемно-целевой подход, сосредоточенность на проблеме и путях ее решения требуют высокой квалификации, причем как профессиональной, так и коммуникативной, участников переговоров.

**Прочитать , составить краткий конспект.**

1. **Беседу с посетителем нельзя завершать**  
   шуткой  
   прекращением разговора  
   высказыванием обобщающего или завершающего замечания  
   вставанием
2. **Повышает эффективность общения …**  
   заинтересованный взгляд, направленный на собеседника  
   отсутствие прямого взгляда  
   взгляд сквозь вас  
   неотрывный взгляд в глаза
3. **Вас просят передать информацию отсутствующему коллеге. Вы …**  
   увидев, расскажите ему  
   попросите того, кто его наверняка увидит, передать содержание разговора  
   предложите перезвонить  
   напишите записку и положите на его стол
4. **Основными вопросами, которые необходимо решить в процессе подготовки деловой беседы:**  
   определение темы деловой беседы, основных задач и целей  
   устное или письменное приглашение заинтересованных лиц на встречу  
   самоанализ поведения участников
5. **К приемам формирования аттракции относят прием …**  
   снятия напряженности  
   «нейтральной фразы»  
   «терпеливый слушатель»  
   «зацепки»
6. **Интеллектуальное воздействие, при котором информация осмысливается самостоятельно**  
   убеждение  
   внушение  
   подражание  
   мода
7. **Деловое общение — это вид общения …**  
   который люди используют в семейных отношениях  
   направленный на достижение предметной договоренности или определенной цели  
   между коллегами по работе