***Тема 1. «Сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития»***

**Менеджмент как наука** - это теория, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей и процессов управления. Наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и более эффективным.   
    **Менеджмент как искусство** - это способность людей с помощью своего таланта учитывать многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды, учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории.

Менеджмент выделяется в самостоятельный вид деятельности, в отдельную функцию, которая по воему назначению и содержанию выполняемых работ принципиально отличается от производственной функции.   
    К числу важнейших функций управления относятся:

* прогнозирование,
* планирование,
* организация,
* координация и регулирование,
* активизация и стимулирование,
* учет и контроль.

    Рассмотрение управления как функции связано с разработкой состава, содержания всех видов управленческой деятельности и их взаимосвязи в пространстве и во времени.

Английский исследователь Л. Урвик отмечал в этой связи: "Слово "менеджмент" в англоязычных странах употребляется весьма вольно и в различных значениях". Далее он отмечает, что различные трактовки в отношении "менеджмента" порождают множество проблем как теоретического, так и практического характера. По его мнению, бесплодный спор будет продолжаться до тех пор, пока слово "менеджмент" употребляется не в одном-единственном значении - будь то предмет управления, или деятельность по управлению, или управленческая должность, но альтернативно во всех этих различных значениях.   
  
    Таким образом, в концептуальном плане менеджмент, на сегодняшний день, представляет собой фрагментарную и эклектичную научную дисциплину.   
  
    В специальной литературе можно найти множество определений "менеджмента" различающихся по формулировкам и делающих акценты на различных его аспектах или особенностях его практического применения. Это в значительной степени затрудняет изучение данной дисциплины и снижает общую эффективность управленческой деятельности.

Известный американский специалист в области управления Питер Друкер считает что: "Термин менеджмент" исключительно труден для понимания... Он специфически американского происхождения и едва ли может быть переведен на какой-либо другой язык, включая английский язык Британских островов".

Английское слово "менеджмент" происходит от корня латинского слова "манус" - рука; первоначально оно относилось к сфере управления животными и означало искусство управлять лошадьми. Позже это слово было перенесено в сферу человеческой деятельности и стало обозначать область науки и практики управления людьми и организациями.   
  
 **МЕНЕДЖМЕНТ** - интеграционный процесс, которым полномочные лица формируют, упрочивают и управляют организациями в ходе отбора и достижения стоящих перед ними целей.   
  
 **МЕНЕДЖМЕНТ** - обозначает функцию, но также людей, ее выполняющих; он указывает на социальное или должностное положение, но в тоже самое время означает учебную дисциплину и область научного исследования.

**УПРАВЛЕНИЕ** - специфическая функция личных организованных систем природы, общества, производственно-технической сферы, обеспечивающая их жизнедеятельность, целенаправленную динамику их развития, реализацию конкретных программ и практических задач. В социальной сфере У. предполагает сознательную деятельность общественных институтов и отдельных индивидов, направленную на регулирование стихийных и осознанных, объективных и субъективных начал, целесообразное упорядочение общественных отношений.   
  
 **УПРАВЛЕНИЕ** - комплексный процесс, направленный на решение проблем, который может быть представлен как отслеживание тенденций, постановка целей, понимание проблем и возможностей, диагноз, разработка и выбор альтернатив, составление программ и бюджетов, направление реализации и определение мер по выполнению. (И. Ансофф.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | Этапы развития менеджмента | | http://127.0.0.1/images/manag/t1_12.gif |  | |  | | --- | | [Управленческий КОНТИНУУМ](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m1_4_1.html) | |  | | [Индустриальный менеджмент](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m1_4_2.html) | |  | | [Научный менеджмент](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m1_4_3.html) | |  | | [Бюрократическая организация](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m1_4_4.html) | |  | | [Теории человеческого фактора](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m1_4_5.html) | |  | | [Школа поведенческих наук](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m1_4_6.html) | |  | | [Количественный подход](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m1_4_7.html) | |  | | [Процессный подход](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m1_4_8.html) | |  | | [Производственная демократия](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m1_4_9.html) | |  | | [Системный подход](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m1_4_10.html) | |  | | [Ситуационный подход](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m1_4_11.html) | |  | | [Современная концепция управления](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m1_4_12.html) | |

***Тема 2. «Связующие процессы в менеджменте»***

Следует отметить, что люди объединяются в группы ради достижения общих целей, которые каждый из них в отдельности реализовать не в состоянии. Это основная причина кооперации усилий отдельных людей в рамках одной организации. В процессе совместной деятельности необходимо достичь поставленных целей с максимальной эффективностью. Для этого нужно оптимально использовать имеющиеся ресурсы организации: идеи, информацию, людей, материалы, финансы, технологии и т.п. Процесс соорганизации и преобразования ресурсов ради максимально эффективного достижения поставленных целей называется **менеджментом**.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цели |  | Ресурсы (материалы, оборудование, финансы, люди, информация) |  | Соорганизация и преобразование ресурсов |  | Результат |

    В данном случае мы рассматриваем менеджмент как процесс, т.е. последовательность действий во времени и пространстве, обеспечивающих достижение поставленных целей.

  Управление организацией - сложный процесс, т.к. сама организация является сложной системой. Изучение различных аспектов работы организации требует особых подходов и принципов, позволяющих адекватно отразить всю сложность управленческого процесса. Изучать менеджмент "в целом", как единый замкнутый технологический процесс (науку или вид деятельности) - крайне сложно, или даже невозможно. Необходим аналитический процесс, т.е. декомпозиция управления на отдельные элементы, аспекты, технологии, операции и процедуры.  
  
    Менеджмент как сложная система научных положений и взглядов имеет ряд аспектов. В качестве таковых могут рассматриваться:

* исторический аспект развития менеджмента в контексте движения человечества к цивилизации;
* большое число элементов и разнородная природа методов менеджмента (эвристические, математические, материальные, психологические методы и т.п.);
* иерархия методов менеджмента, которую можно установить из их взаимосвязей, частоты практического применения и других соображений:
* безопасность (или опасность) методов менеджмента для субъекта и (или) объекта менеджмента и др.

    Могут также рассматриваться методические аспекты менеджмента - сложной системы знаний, исследующей:

* отношения менеджмента и внутренней среды организационно-производственной системы различного назначения (производство, персонал, финансы, сделки и т. п.);
* отношения менеджмента и внешней среды организационно-производственной системы (рынок продавца или потребителя, рынок чистой конкуренции, олигополистический и т. д.);
* решение как центральное звено менеджмента;
* прогнозирование и планирование как основа управленческого решения;
* типы менеджмента и рекомендации по их практическому применению;
* менеджмент как одиночный aкт и процесс;
* организационные структуры менеджмента и организация как средство достижения целей;
* динамика объекта управления и выбор структуры управления,
* менеджмент и общество, ответственность менеджмента за развитие цивилизации и др.

    Таким образом, менеджмент как система научных знаний обладает всеми свойствами сложных систем.

***Тема 3. «Понятие, сущность и основные признаки организации»***

Теория организации призвана ответить на вопросы, зачем организации нужны, как они создаются, функционируют и изменяются, почему члены организаций действуют именно так, а не иначе

Организация – это сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общих целей.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Обязательные требования:

наличие хотя бы двух человек;

наличие хотя бы одной цели, которую принимают все члены данной группы;

наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Определение организации предусматривает необходимость формального координирования взаимодействия работников. Структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи, иерархия подчиненности, модели взаимодействия.

Черты организации:

комплексность – рассматривает степень дифференциации в рамках организации. Она включает уровень специализации или разделение труда, количество уровней в иерархии организации и степень территориального распределения частей организации. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.

формализация – понимается заранее разработанные установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников. Степень формализации может быть различной.

соотношение централизации и децентрализации определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации. В некоторых организациях процесс принятия решений очень централизован, т.е. действия по разрешению проблем принимаются высшими руководителями, в других случаях децентрализован.

Централизованные структуры чаще применяются, когда изменения во внешней среде происходят относительно медленно, организация относительно невелика (эффективность исполнительного персонала, высокая степень координации и контроль).

Децентрализованные структуры целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсификационной продукции, а также с быстро меняющейся технологией. Целесообразность таких структур растет по мере увеличения размеров организаций и их сложности.

Соотношение централизованного и децентрализованного устанавливают тип организационной структуры управления.

Так как организация – это процесс создания определенной структуры, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей, то организации заранее проектируются, моделируются для формирования структуры, подчиненной интересам достижения установленной цели.

При проектировании организации используют представление о ней, как о едином организме, действующим рационально и целенаправленно, имеющем априори установленную цель и совершенствующем методы достижения целей. Проектирование вызвано тем, что в современных условиях усложняется управление организациями, применения научно-обоснованных методов для выполнения функций управления и специализацией управленческого труда.

***Тема 4. «Сущность планирования и контроля производственной деятельности»***

Одна из основных функций управления, которая предполагает решение вопросов о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. По сути это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться.

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | **Планирование** - процесс формирования целей, определение приоритетов, средств и методов их достижения. План - результат планирования, мотивированная модель действий, созданная на основе конъюнктурного прогноза экономической среды и поставленных целей. Планирование может быть директивным и индикативным. Директивное планирование - предполагает обязательный для исполнения характер утверждаемых показателей (госзаказ, лимиты). Индикативное планирование - носит информационный, ориентирующий характер (контрольные цифры, экономические регуляторы). С планирования начинается весь цикл управления. План служит основанием для действия. Он предусматривает содержание, последовательность и сроки выполнения работ. Поэтому планирование является важнейшей функцией управления. Все другие акты управленческой деятельности направлены на то, чтобы либо обеспечить принятие правильного решения, либо своевременно и точно его выполнить. | |

    Планирование как функция управления имеет сложную структуру и реализуется через свои подфункции: прогнозирование, моделирование и программирование.

|  |  |
| --- | --- |
| **Планирование** |  |
| http://127.0.0.1/images/manag/t29_2.gif | |
| |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | [Средства планирования](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m5_6_1.html) |  | [Виды планирования](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m5_6_2.html) |  | [Принципы планирования](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m5_6_3.html) |  | [Способы планирования](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m5_6_4.html) | | |

**Средства планирования:**

1. Концепция - это идея обоснования метода и условия её реализации.
2. Прогноз - это научное предвидение.
3. Программа - законченный комплекс задач, мероприятий, работ, объединённых общей целью и имеющей конкретные результаты.

**Виды планирования:**

1.В зависимости от содержания.  
    1.1.Планирование научно - исследовательских работ.  
    1.2.Планирование производства и сбыта.  
    1.3.Планирование материально-технического снабжения.  
    1.4.Финансовое планирование.  
  
2.Взависимости от организационной структуры.  
    2.1.Планы подразделений.  
  
3. В зависимости от сроков действия и степени воздействия на будущее.

3.1. Стратегическое планирование (перспективное планирование) - это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет себя вести в своей рыночной нише.  
  
3.2. Среднесрочное планирование (тактическое планирование) - определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим. Разница лишь в том, что если в организации, к примеру, три начальника различных подразделений, то каждый из них должен координировать или интегрировать свою деятельность с другими. И это должно быть отражено в плане. Поэтому их ответственность с точки зрения тактического планирования состоит в том, чтобы в основу планирования положить идеи, которые были рождены при стратегическом планировании.  
  
3.3. Оперативное планирование (текущее) - это планирование, осуществляемое на нижнем уровне организации. 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.

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

**Принципы 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.
3. Ясность планирования - цель и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации.
4. Непрерывность планирования - это не одноразовый акт, а непрерывный процесс.
5. Экономичность планирования - расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

**Способы планирования:**

1. **От достигнутого уровня** - самый простой способ планирования, не требует значительных усилий. Такой способ предполагает планирование будущего фирмы на основе уже достигнутых показателей (результатов) деятельности фирмы.
2. **Оптимальное планирование** - заключается в разработке максимально высоких конечных результатов при минимальных затратах. Такой способ планирования связан с качественным преобразованием во всей системе.
3. **Адаптивное планирование** - это способ планирования, который учитывает все условия внешней и внутренней среды и соответственно корректируется по мере изменения социально-экономической ситуации и состояния самой организации.

**Контроль** - это процедура оценки успешности выполнения намеченных организацией планов и удовлетворения потребностей внутренней и внешней среды. Слово "контроль" первоначально использовалось в бухгалтерском учете для отражения практики хозяйственной деятельности организации. Именно этим значением пользуется некоторая часть управляющих и теоретики бизнеса.

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | **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). | |

    В результате контроля 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?



***Тема 5. «Организация и типы организационных структур»***

  Структурное построение организации касается:

* разделения задач и обязанностей между людьми;
* распределения задач и людей по подразделениям;
* определения вертикальных и горизонтальных информационных потоков и отношений сотрудничества;
* мер по координации.

**Цель построения структуры** - обеспечить более или менее гибкую и стабильную основу для эффективного функционирования всей организации, т.е. всех ее членов, средств и подразделений, для достижения организационных целей.

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | **Структура организации** как внутренняя ее переменная представляет собой взаимоотношения уровней и функциональных областей, т. е. конструкцию организации, построенную в такой форме, которая обеспечивает эффективное достижение целей организации. Эта конструкция включает каналы власти и коммуникации между различными административными службами, а также информацию, которая течет по этим каналам. | |

    **Главная функция организационной структуры** - обеспечение контроля и координация.

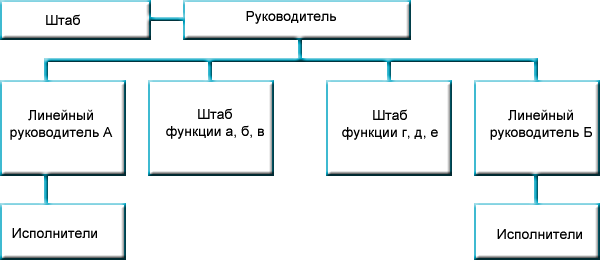
|  |  |
| --- | --- |
| **Линейная структура управления** | |
| Преимущества | Недостатки |
| 1. Простота структуры. | 1. Перегрузка линейных руководителей текущей информацией. |
| 2. Высокая степень ответственности каждого руководителя за результаты работы. | 2. Высокие требования к компетентности линейных руководителей (необходимость выполнения большинства управленческих функций). |
| 3. Концентрация власти и полномочий в руках линейных руководителей, что повышает степень управляемости организацией. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Руководитель |  |
| http://127.0.0.1/images/manag/t11_2.gif | | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | Линейный руководитель А |  | Линейный руководитель Б | | | |
| http://127.0.0.1/images/manag/t11_5.gif | | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | Исполнители |  | Исполнители | | | |

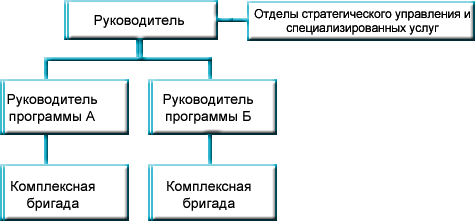
|  |  |
| --- | --- |
| **Функциональная структура** | |
| Преимущества | Недостатки |
| 1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию. | 1. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями. |
| 2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях. | 2. В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной. |
| 3. Улучшает координацию в функциональных областях. | 3. Отсутствует принцип единоначалия в управлении. |

|  |  |
| --- | --- |
| Руководитель |  |
| http://127.0.0.1/images/manag/t11_2.gif | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | Функциональный руководитель функция А |  | Функциональный руководитель функция Б | | |
| http://127.0.0.1/images/manag/t11_5_1.gif | |
| |  |  | | --- | --- | |  | Исполнители | | |

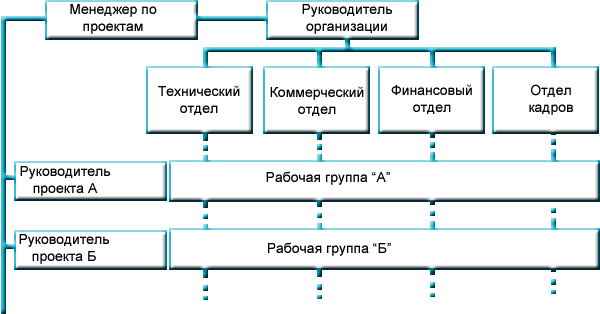
|  |  |
| --- | --- |
| **Линейно-функциональная структура** | |
| Преимущества | Недостатки |
| 1. Относительная простота структуры. | 1. Возможны проблемы во взаимоотношениях линейных и функциональных руководителей. |
| 2. Высокая степень ответственности каждого руководителя за результаты работы. |  |
| 3. Концентрация власти и полномочий в руках линейных руководителей, что повышает степень управляемости организацией. |  |
| 4. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию. |  |
| 5. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях. |  |
| 6. Улучшает координацию в функциональных областях. |  |



|  |  |
| --- | --- |
| **Программно-целевая структура** | |
| Преимущества | Недостатки |
| 1. Ускорение реализации нововведений в производстве и в управлении. |  |
| 2. Освобождение высших органов управления фирмой от функций оперативного руководства. |  |
| 3. Тесная связь менеджеров программ с исполнителями на основе прямых горизонтальных связей между управляющими, минуя высшее руководство. |  |



|  |  |
| --- | --- |
| **Матричная структура** | |
| Преимущества | Недостатки |
| 1. Гибкость, высокая адаптивность к изменяющимся условиям. | 1. Двойное подчинение исполнителей. |
| 2. Рациональность использования персонала. | 2. Сложность управления организацией при использовании данной структуры. |
|  | 3. Высокие требования к персоналу |



***Тема 6. Процесс принятия и реализации управленческих решений***

Понятие "решение" может трактоваться как *процесс* и как *акт выбора* и как *результат выбора.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Решение |  |
| http://127.0.0.1/images/manag/t73_2.gif | | |
| |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | [Как процесс выбора](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m9_1_1.html) |  | [Как акт выбора](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m9_1_2.html) |  | [Как результат выбора](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m9_1_3.html) | | | |

Классификация решений зависит от того, по каким признакам производят классификацию.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | **Признак классификации** | **Элементы** | | По содержанию | Политические; социальные; экономические; организационные; технические; технологические и т.п. | | По срокам действия и степени воздействия на будущее | Оперативные; тактические; стратегические. | | По виду ЛПР | Индивидуальные; коллективные. | | По степени уникальности | Рутинные (нетворческие); уникальные (творческие). | | По степени неопределенности (полноты информации) | Решения в условиях определенности; решения в условиях риска (вероятностной определенности); решения в условиях неопределенности. | | По уровню ЛПР | Высшего уровня; среднего уровня; низшего уровня. | | По решаемым задачам | Информационные; организационные; оперативные. | | По принципам выработки | Алгоритмические и эвристические | | По методам обоснования | Аналитические; статистические; математического программирования; игровые. | |

    **Решение** - это осознанный вывод об осуществлении (или неосуществлении) каких-то действий - управленческой деятельности конкретного вида (функций, работ и т.п.).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | |  | | --- | | Основные этапы процесса принятия решений | |  |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | **1** | |  | | --- | | [Констатация возникновения проблемы](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m9_3_1.html) | | | **2** | |  | | --- | | [Определение причин возникновения проблемы](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m9_3_2.html) | | | **3** | |  | | --- | | [Разработка вариантов решения проблемы](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m9_3_3.html) | | | **4** | |  | | --- | | [Разработка критериев оценки вариантов решения](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m9_3_4.html) | | | **5** | |  | | --- | | [Оценка и сравнение вариантов решения](http://127.0.0.1/index.php?page=lection&l=2&v=manag/m9_3_5.html) | | | | |

 Организация исполнения является наиболее слабым шагом (по крайней мере, в нашей стране) в осуществлении управленческого решения.

|  |  |
| --- | --- |
| **Комплекс мероприятий по реализации управленческого решения** | |
|  | http://127.0.0.1/images/manag/tall_4_large.gif |
|  | |  |  |  | | --- | --- | --- | | http://127.0.0.1/images/manag/univer_large_03.gif | |  | | --- | | **Оформление решения в виде приказа или распоряжения, где указывается программа действий по срокам и исполнителям** | | | http://127.0.0.1/images/manag/univer_large_03.gif | |  | | --- | | **Доведение решения до исполнителей** | | | http://127.0.0.1/images/manag/univer_large_05.gif | |  | | --- | | **Организационная работа для выполнения решения: материально - техническое обеспечение, организационные изменения, подготовка (переподготовка) кадров и т.п.** | | |

 Завершающим этапом в организации выполнения решения является *контроль*. Контроль обычно поручают группе, которая готовила решение, или создают специальную группу, постоянно занимающуюся контролем выполнения приказов, заданий. Критерием оценки эффективности работы таких групп может быть число проверок, число зафиксированных срывов, удельный вес выполненных в срок приказов. Наилучший результат даёт критерий удельного веса выполненных в срок приказов, но при этом есть вероятность недостаточно жёсткого контроля, попустительства со стороны контролирующей группы. Для устранения такого перекоса можно ввести группу, контролирующую контролёров. Контроль выявляет необходимость в корректировке принятого ранее решения или принятии нового, т.к. ситуация может измениться.  
  
    Менеджеру не стоит бояться менять свои ранее принятые организационные решения. Больше того, такой знаменитый управленец, как начальник Германского генерального штаба во время войны с Францией в 1870г. Мольтке-старший считал, что решение, не скорректированное после столкновения с реальностью, обречено на неудачу. Есть, правда, и другое мнение: если принял решение, его надо довести до конца.

***Тема 7. Мотивационная политика организации***

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. | |

    Современный менеджер ежедневно сталкивается с проблемой, как мотивировать деятельность сотрудников, т.е. как направить их энергию на имеющуюся работу. Менеджеров всегда интересовало, в каких условиях человек мотивирован к работе по чужому заданию. 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.  
  
    Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам возможности реализовать себя в своем деле, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду - высокими. Значит: мотивировать сотрудников - это затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности.  
  
    **Мотивация** - это функция управления, имеющая целью активизировать работающих и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Это сочетание интеллектуальных, физиологических и психологических процессов, которые в конкретных ситуациях предопределяют то, насколько решительно человек действует и в каком направлении сосредотачивается его энергия. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации.

 В основе мотиваций лежат потребности. **Потребность** - это чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо, принявшее специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивидуума. Современный менеджмент характеризуется большим и искренним интересом к потребностям, которые управляют индивидуумом. Именно здесь и лежит ключ к успешному менеджменту.

    Классификация, или ещё говорят матрица потребностей, предложенная нашим учёным Р.Фатхутдиновым имеет следующий вид:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | **№** | **Признак потребности** | **Характеристика признака** | | 1 | Место в иерархии потребностей | 1.1. Первичные (низшие) 1.1.1 физиологические (голод, жажда, отсутствие жилища, сексуальные потребности) 1.1.2.Безопасность, защищённость 1.2. Высшие 1.2.1. Социальные потребности (принадлежность к социальной группе, потребность в уважении, признании) 1.2.2. Духовные потребности 1.2.3. Потребности в самовыражении, самоактуализации, реализации творческих способностей | | 2 | Что влияет на потребность | 2.1. Национальность 2.2. История 2.3. География 2.4. Природа 2.5. Пол 2.6. Возраст 2.7. Социальное положение | | 3 | Историческоеместо потребности | 3.1. Прошлые 3.2. Настоящие 3.3. Будущие | | 4 | Уровень удовлетворения потребности | 4.1. Полностью удовлетворённые 4.2. Частично удовлетворённые 4.3. Неудовлетворённые | | 5 | Степень сопряжённости потребности | 5.1. Слабо сопряжённая с другими потребностями 5.2. Сопряжённая потребность 5.3 Сильно сопряжённая (автомобиль и бензин; лыжи и снег; электронные часы и батарейки; и т.п.) | | 6 | Масштаб распространения | 6.1. Географический: всеобщий, региональный Социальный: всеобщий, внутри национальной общности, внутри социальной группы по образованию, внутри группы по доходу. | | 7 | Частота удовлетворения | 7.1. Единично удовлетворяемые 7.2. Периодически удовлетворяемые 7.3. Непрерывно удовлетворяемые | | 8 | Природа возникновения | 8.1. Основные 8.2. Вторичные 8.3. Косвенные | | 9 | Применяемость потребности | 9.1. В одной области 9.2. В нескольких областях 9.3. Во всех областях | | 10 | Комплексность удовлетворения | 10.1. Удовлетворение одним товаром 10.2. Удовлетворение несколькими товарами 10.3. Удовлетворение взаимозаменяемыми товарами | | 11 | Отношение общества | 11.1. Отрицательное 11.2. Нейтральное 11.3. Положительное | | 12 | Степень эластичности от дохода и возраста | 12.1. Слабоэластичные (для удовлетворения физиологических потребностей) 12.2. Эластичные (для удовлетворения высших потребностей) 12.3. Высокоэластичные (предметы роскоши) | | 13 | Способ удовлетворения | 13.1. Индивидуальный 13.2. Групповой 13.3. Общественный | |

КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Компоненты мотивации** | **Инструменты, методы** | **Цели мотивации** |
| **Культура предприятия.** Система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентаций и норм | Конституция (устав) предприятия; основные принципы руководства и организации предприятия; стиль руководства. | Понимание и признание целей деятельности предприятия. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов. |
| **Идентификация с корпорацией.** Образ предприятия в глазах персонала и внешнего мира. | Различные формы информации о предприятии | Идентификация с предприятием. Единая ориентация в восприятии предприятия как внутри, так и вовне. Чувство принадлежности к предприятию. |
| **Система участия.** Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, участие в капитале предприятия и развитие сотрудничества. | Формы и методы распределения результата; участие в капитале; развитие отношений партнерства | Установка на кооперативность в поведении. Ориентация на соотнесение затрат и результата, готовность к риску |
| **Принципы руководства.** Предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления. | Положение по основным принципам управления; управление на основе личного примера; управленческий тренинг. | Заинтересованность в информации, полезной для предприятия. Совместное и конструктивное сотрудничество. Положительное отношение к сотрудникам. Ответственность и самостоятельность руководителей. |
| **Обслуживание персонала.** Все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве и результатов их работы. | Безопасность труда, охрана здоровья; создание условий для отдыха и разгрузки; занятие спортом; забота о работниках, нуждающихся в помощи. | Социальная защищенность и интеграция с предприятием. Социальная ответственность по отношению к другим. Повышение трудовой активности. |
| **Привлечение к принятию решений.** Согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке. | Делегирование ответственности; определение форм ответственности; добровольное участие в принятии решений. | Участие в принятии решений на рабочем месте. Вовлеченность в дела предприятия. Принятие на себя ответственности. |
| **Кружки качества.** Организация рабочих групп из работников, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем. | Рабочая группа; проектный коллектив; бригада по управлению и координации. | Качественная работа и самоконтроль. Коллегиальность в обращении с членами группы. Готовность и способность к решению проблем. |
| **Автономные рабочие группы.** Организационные единицы, самостоятельно (полностью или частично) организующие свою работу. | Рабочие бригады, проектные коллективы; постоянные или временные группы, создаваемые для выполнения определенных заданий. | Ответственность группы и ее членов. Взаимопонимание и сотрудничество. Самостоятельность в принятии решений. |
| **"Job" - факторы.** Мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности. | Содержание труда; обогащение труда; расширение зоны труда; ротация; надомная работа; коллективная организация труда. | Гибкость при выполнении рабочего задания. Понимание производственных взаимосвязей. Взаимная ответственность и самостоятельность. |
| **Организация рабочего места.** Оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учетом потребностей работников. | Технические и организационные вспомогательные средства; психологические и физиологические элементы условий труда (эргономика, цветовое оформление и т.д.). | Удовлетворенность состояние рабочего места. Идентификация с рабочей задачей. Удовольствие от работы и более качественное выполнения задания. |
| **Кадровая политика.** Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников. | Подготовка и повышение квалификации кадров; тренинги и семинары; планирование карьеры; перспективные программы формирования структуры кадров. | Внутрипроизводственная мобильность и гибкость в применении профессиональной квалификациию. Самостоятельность и инициативность. Творческая и инновационная деятельность. |
| **Регулирование рабочего времени.** Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и предприятия. | Сокращение рабочего времени; гибкое рабочее время; скользящий график; неполное рабочее время; выходные дни, связанные с религиозными праздниками; гибкое распределение годового фонда рабочего времени; увеличение продолжительности отпуска работникам с большим стажем работы. | Ответственное и сознательное использование рабочего времени. Привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени. Эффективность использования рабочего времени. |
| **Информирование работников.** Доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия. | Заводские журналы; цеховые листки; справочники предприятия; собрания коллектива; отчеты о работе; совещание работников. | Информированность о делах предприятия. Интерес к информации, выходящей за пределы рабочего места. Мышление и деятельность с позиции интересов предприятия. |
| **Оценка персонала.** Система планомерной и формализованной оценки работников по определенным заранее установленным критериям. | Методы оценки результатов труда и потенциальных возможностей работника; оценка поведения. | Положительное влияние на поведение и развитие личности. Ответственность за свои действия. Самокритичная оценка трудовых достижений. |

***Тема 8. Основные элементы управления персоналом и самоменеджмент***

**Управление персоналом** ([англ.](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) *human resources management, HRM, HR-менеджмент*) — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и [оптимальное](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных [систем управления](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0) организации.

Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации. Управление персоналом подразделяется на следующие сферы деятельности: поиск и [адаптация персонала](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0), оперативная работа с персоналом (включая [обучение и развитие персонала](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9E%D0%B1%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%B8_%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B5_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0&action=edit&redlink=1), [оперативную оценку персонала](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0), [организацию труда](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0&action=edit&redlink=1), управление [деловыми коммуникациями](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8&action=edit&redlink=1),[мотивацией](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0) и [оплатой труда](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0_%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0)), стратегическая работа с персоналом.

**Задачи**

* Комплектация штата организации в соответствии со стратегией развития в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах, а также с целями производственного плана, включая конкретные финансовые показатели.
* Создание системы подготовки руководящего резерва, обеспечение преемственности руководства и снижение риска кадровых потерь.
* Принятие решений о судьбе менеджеров, не справляющихся со своими задачами.
* Ориентация службы управления персоналом на достижение производственных результатов.

**Методы**

К основным методам управления персоналом относят:

* экономические методы — приёмы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, [зарплата](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0), [себестоимость](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D0%B1%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C), [прибыль](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C), [цена](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D0%B0));
* организационно-распорядительные методы — методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер, они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, нормативно-документальном закреплении функций;
* социально-психологические методы (мотивация, моральное поощрение, социальное планирование).

Специалист по работе с персоналом — [HR-менеджер](http://ru.wikipedia.org/wiki/HR-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80) (специалист по кадрам). Предприятия иногда передают некоторые функции по управлению персоналом специализированным[кадровым агентствам](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B5_%D0%B0%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE). Например, могут передаваться кадровым агентствам функции, связные с приёмом сотрудников на работу, активно развивается деятельность кадровых агентств по оперативной работе по управлению персоналом в организации. Однако стратегические вопросы управления персоналом остаются в ведении менеджмента организации.

Самоменеджмент - это понятие для свободных людей, то есть для тех, у кого есть хотя бы немного "своего времени", времени, которым можно распоряжаться по своему усмотрению. Здесь приведены основные идеи того, как организовать себя, разработать собственную, уникальную систему самоменеджмента. У каждого - свой подход к организации собственного времени. Даже если человек не слышал такого слова - "самоменеджмент", это не значит, что им он не занимается. Не может быть идеальной для всех системы самоменеджмента. Одному человеку важнее всего не забыть про тысячу мелочей, другому - погрузиться в работу в спокойной обстановке. У одного много дел, порядок выполнения которых можно сильно варьировать, у другого этой возможности нет. Кто-то работает кассиром в супермаркете, алгоритм его работы строго прописан в должностных инструкциях, при этом нерабочее время в будний день тратится на транспорт, семейные дела, сон. И распорядиться он в своей жизни может лишь несколькими часами свободного времени вечером в воскресенье, и то в это время хочется лишь одного: отдохнуть, отвлечься. Другой - представитель свободной профессии, например переводчик. Обычно он занимается переводом текстов. При этом у него в разработке может быть сразу несколько проектов. Значительную часть времени он тратит на самообучение. Занимается также общением, проработкой деловых связей, а по вечерам также подрабатывает репетитором. Лишь несколько часов в неделю у него чётко расписаны: время репетиторства. Остальное - по усмотрению.

**1. Своим временем можно управлять**

Что значит - управлять временем? Понятно, что это означает - управлять **собой во времени**. Можете избавиться от дел-паразитов? Можете, и этого достаточно для того, чтобы утверждать, что своим временем можно управлять.

**2. Управление временем увеличивает продолжительность жизни**

Ну, по крайней мере, в субъективных единицах измерения. Предположим, весь воскресный день в вашем распоряжении. Вы можете проваляться всё это время на диване, смотря телевизор, объясняя себе это тем, что вам надо отдохнуть, расслабиться, отвлечься. Это тоже будет ваш выбор. Но пройдёт один год... пять лет. Что останется потом от этого вашего воскресного дня? Скорее всего вы даже не вспомните, что показывали по телевизору. Даже если вы посмотрели очень интересный фильм - так ли уж он интересен? Что останется о нём в памяти потом?

**3. Своим временем нужно управлять**

Если вас обвесят на рынке процентов на двадцать... Предположим, вместо обещанных трёх килограммов мяса вы получили лишь 2,4 кг. Вам будет обидно. Но ведь можно обвешивать и самого себя. Можно идти медленным шагом, можно набирать текст двумя пальцами, можно каждый час бегать на перекуры...

**4. Система самоменеджмента должна быть гибкой**

Если случится какой-то форс-мажор, то надо быть к этому максимально готовым. Не должно быть так, что из-за того, что утром вы опоздали на работу на полчаса, весь день шёл наперекосяк.

**5. Система самоменеджмента должна быть весьма твёрдой**

Можно быть и гибким, и вместе с тем твёрдым. Быть может, вы помните, что алмаз как материал значительно твёрже стали, но совсем не так гибок как она. Поэтому ваша система самоменеджмента должна быть похожа на сталь: быть и гибкой, и твёрдой. Вам, вашему организму нужно время на настрой. Поэтому не должно быть так, что любое малейшее вмешательство извне меняло ваш распорядок. Если возникла какая-то проблема, то самое разумное, что можно сделать, - отложить решение её. Очень часто бывает так, что источник таких проблем - другие люди. Кому-то из них нравится сваливать на вас свои проблемы. Кому-то нравится просто вам досаждать. Плюсом вашей твёрдости будет уже то, что, видя как вы не торопитесь реагировать, люди в следующий раз будут меньше вам досаждать.

**6. Внимание к мелочам**

Жизнь состоит из мелочей. Это надо повторять себе как мантру.

**7. Баланс между разнообразием дел и концентрацией на самом важном**

У каждого - своя точка такого баланса. Кому-то необходимо с головой уходить в проблему. Ему лучше посвящать свой рабочий день выполнению одного-двух дел. Другому надо за день уделить внимание, хотя бы минутное, сотне разных мелочей. Таковы большинство руководителей крупных организаций, в чьём ведении сотни и тысячи людей, множество техники и т.д. Эту точку баланса очень важно найти.

**8. Без планирования на день не обойтись**

Можно, конечно, завести себе определённый распорядок и жить по нему много месяцев и даже лет (как это делал философ Иммануил Кант). Даже если вы живёте по этому строгому расписанию, всё равно не помешает составить план на день (хотя бы в голове). Этот план - залог настроя на эффективную работу.

**9. Разделение дел на "направления" и "проекты"**

Каким-то делам во временной перспективе не видно конца, например изучению иностранного языка. Такое дело относится к разряду "направлений". Другим делам конец виден очень отчётливо, например переводчику дали задание перевести статью... Такие дела относятся к разряду "проекты". Все дела надо строго поделить на направления и проекты. Суть у них обычно принципиально разная, и подходы к решению, к самоорганизации тоже должны быть разными. Проектами можно заниматься последовательно (закончив один, переходить к другому), с направлениями этого не получится.

***Тема 9. Лидерство и стиль руководства***

**Руководитель** - лицо, отвечающее за конкретный хозяйственный объект или конкретный участок в системе управления, имеющее в своем подчинении коллектив работников управления и наделенное правами и полномочиями по принятию и руководству реализацией управленческих решений, касающихся объекта руководства и подчиненного коллектива работников. В составе руководителей обычно выделяют два основных типа: линейные и функциональные. Первые руководят структурными звеньями производства, вторые теми или иными участками в самом аппарате управления. Кроме этого все хозяйственные руководители, в зависимости от уровня управления подразделяются: на руководителей первичного, среднего и высшего звена управления.

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | **Руководитель** - человек, который одновременно является ЛИДЕРОМ и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель - влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.      **Руководство** - наиболее эффективный вид управления людьми и коллективами, при котором субъект управления и объект управления взаимодействуют в сознательном их стремлении к единой цели. В этом отличие руководства от командования. | |

**Власть** - государственная, царская, и т.д. - частная реализация диктата, базирующаяся на сложившихся этико-юридических основах и использующая те или иные структуры подавления.  
    **Власть** - есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться.  
    **Власть** - это способность и возможность влиять на поведение других. Власть немыслима без ответственности, то есть без санкции, награды или кары, сопровождающей ее действие. Ответственность есть венец власти, ее естественное следствие, ее необходимый придаток. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | **Власть** - право и возможность распоряжаться, определяемые совокупностью полномочий, обеспечивающих с помощью правовых норм организацию согласованной деятельности людей и организаций. Власть руководителя в производственной организации опирается на предоставленные ему государством административные права и обязанности, посредством которых устанавливаются отношения руководства и исполнения и определяется характер управляющего воздействия.  **Власть** - реальная способность действовать или возможность воздействовать на ситуацию или поведение других людей. | |

***Тема 10. Элементы эффективного управления***

Организация исполнения является наиболее слабым шагом (по крайней мере, в нашей стране) в осуществлении управленческого решения.

|  |  |
| --- | --- |
| **Комплекс мероприятий по реализации управленческого решения** | |
|  | http://127.0.0.1/images/manag/tall_4_large.gif |
|  | |  |  |  | | --- | --- | --- | | http://127.0.0.1/images/manag/univer_large_03.gif | |  | | --- | | **Оформление решения в виде приказа или распоряжения, где указывается программа действий по срокам и исполнителям** | | | http://127.0.0.1/images/manag/univer_large_03.gif | |  | | --- | | **Доведение решения до исполнителей** | | | http://127.0.0.1/images/manag/univer_large_05.gif | |  | | --- | | **Организационная работа для выполнения решения: материально - техническое обеспечение, организационные изменения, подготовка (переподготовка) кадров и т.п.** | | |

   Завершающим этапом в организации выполнения решения является *контроль*. Контроль обычно поручают группе, которая готовила решение, или создают специальную группу, постоянно занимающуюся контролем выполнения приказов, заданий. Критерием оценки эффективности работы таких групп может быть число проверок, число зафиксированных срывов, удельный вес выполненных в срок приказов. Наилучший результат даёт критерий удельного веса выполненных в срок приказов, но при этом есть вероятность недостаточно жёсткого контроля, попустительства со стороны контролирующей группы. Для устранения такого перекоса можно ввести группу, контролирующую контролёров. Контроль выявляет необходимость в корректировке принятого ранее решения или принятии нового, т.к. ситуация может измениться.  
  
    Менеджеру не стоит бояться менять свои ранее принятые организационные решения. Больше того, такой знаменитый управленец, как начальник Германского генерального штаба во время войны с Францией в 1870г. Мольтке-старший считал, что решение, не скорректированное после столкновения с реальностью, обречено на неудачу. Есть, правда, и другое мнение: если принял решение, его надо довести до конца.