**14.04.2020г.**

**Специальность:** 23.02.03 «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта»

**Курс: 4, группа(ы) ТМ-1611 З/О**

**Дисциплина (МДК) ПМ 02** « Организация деятельности коллектива исполнителей»**.**

**ФИО преподавателя Кораблева Н.М.**

**Учебное занятие №2(23)**

**Тема: «**Управление персоналом**»**

**Цель занятия**:

**ИЗУЧИТЬ – изучить деловые и личностные качества менеджера**

Работа по теме оценивается дифференцированной отметкой: «зачтено», «незачтено».

1. Оценку «зачтено» получают работы, в которых содержатся элементы н творчества, делаются самостоятельные выводы.
2. Оценку «незачтено» студенты получают в случае, когда не могут ответить на замечания руководителя, не владеют учебным материалом

Электронные учебники:

1. Сафронов Н.А. Экономика организации 9предприятия): Учебник для ср. спец. учебных заведений.

2. Туревский И.С. Дипломное проектирование автотранспортных предприятий: Учебное пособие (Профессиональное образование)

3. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие/Кнышова Е.Н. – М.: ИДФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015.-304с.: 60х90 1/16.- (Профессиональные образование)

4. Ефимова Н.С. Психология общения. Практикум по психологии: учеб. пособие / Н.С. Ефимова.-М.6 ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2018.- 192. – (среднее профессиональное образование)

После изученного материала Вы должны ответить на **ВОПРОСЫ по самоконтролю**:

***Примечание****:*

*Работу сдать в электронном формате до 14.04.2020г. на электронную* почту Korableva.56@bk.ru

***Не забывайте подписывать свои листочки - группа, фамилия.***

Учебный материал

**Вопрос 1 Функции современных руководителей**

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее дея­тельность исполнителей, которые обязаны ему подчиняться и в установленных рамках выполнять все его требования. Основная задача руководителя - это ор­ганизация выполнения работы силами подчиненных.

Работа современного руководителя сводится к выполнению ряда функций, среди которых:

1. стратегическая - заключается в постановке целей, разработке стратегии и планировании;
2. экспертно-инновационная - в процессе ее реализации руководитель орга­низует работу над созданием и внедрением новых видов продукции и услуг.
3. административная, включающая ряд подфункций:

* контрольную - оценка результатов деятельности и проведение необходи­мой корректировки;
* организационную - распределение среди исполнителей полномочий, за­дач и ресурсов;
* координационную - организация взаимодействия работников;
* кадровую - подбор, обучение и развитие персонала;
* стимулирующую - воздействие на поведение исполнителей, их поощре­ние и наказание.

1. коммуникационная - проведение совещаний и переговоров, прием посе­тителей, распространение информации и т.д.
2. социальная - создание благоприятного морально- психологического кли­мата в коллективе, поддержание традиций и норм поведения, оказание помощи подчиненным и т.д.

Официальные права и обязанности руководителей регламентируются уста­вом организации, положениями о ней или о структурных подразделениях.

Неофициальные обязанности руководителей по отношению к подчинен­ным состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, заботе об их проблемах, оказании им необходимой помощи.

В зависимости от уровня в управленческой иерархии условно выделяют руководителей высшего, среднего и низового звена. Они отличаются друг от друга набором функций и возможностей.

К высшему звену относятся руководители организации и их заместители. Они определяют миссию, цели, политику и основные стандарты деятельности фирмы, ее структуру и систему управления.

Руководители среднего звена - основных подразделений - назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут пе­ред ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность доверенного им имущества. Они устанавливают задания низовым руководите­лям, осуществляют контроль, занимаются организацией процесса производства, совершенствованием условий труда, следят за соблюдением трудовой дисцип­лины, частично решают кадровые вопросы.

Низовой уровень управления - технический - обеспечивает нормальное осуществление технологических процессов и стабильную работу персонала. Низовые руководители работают непосредственно с исполнителями. Они рас­пределяют задания, разрабатывают графики работы, организуют и координи­руют труд подчиненных, обеспечивают условия выполнения производственных заданий, контролируют соблюдение их сроков и рациональность использования оборудования.

**Вопрос 2Требования к качествам руководителя и их взаимосвязь с уровнем организационной иерархии**

Главная задача любого руководителя заключается в управлении человече­ским поведением, так как любые производственные процессы осуществляются через взаимодействие людей в объекте управления. Руководитель должен на­править это взаимодействие в нужную организации сторону.

Требования к профессиональной компетенции руководителей можно ус­ловно разделить на три группы:

1. Знания и умения, помогающие выполнять профессиональную работу по управлению:

* умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых ха­рактерны высокая динамичность и неопределенность;
* информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, ди­намики спроса на продукцию;
* способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;
* умение использовать современную информационную технологию, сред­ства коммуникации и связи;
* умение, решая оперативные вопросы, на 1 место ставить перспективные вопросы развития.

1. Способности к работе с людьми:

* обязательность в двух аспектах: 1) по отношению к подчиненным; 2) по отношению к коллегам по руководящей деятельности;
* правильный подход к обучению подчиненных (задание на грани возмож­ностей подчиненных);
* строгость и требовательность;
* высокое чувство долга и преданность делу;
* честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
* умение четко выражать свои мысли и убеждать;
* адекватность поощрения и наказания;
* строгость и требовательность;
* уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в ор­ганизационной иерархии.

1. Личные качества и способность к самоменеджменту:

* поисковая активность, т.е. нацеленность на решение возникающих про­блем.
* целеустремленность и решительность, умение показать эти качества под­чиненным. И обязательное соблюдение принципа - отдавать приказы только от своего имени.
* умение беречь время (свое и подчиненных).
* способность к риску;
* предпринимательские способности;
* высокая работоспособность;
* способность к эмпатии;
* профессиональная интуиция;
* умение владеть собой;
* организаторские способности;
* энергичность и воля.

Также одним из важнейших качеств руководителя является умение прини­мать нестандартные решения в стандартных ситуациях, что часто позволяет до­стичь желаемых результатов с минимальными усилиями и с большей эффек­тивностью.

Кроме того, руководителю необходимо быть знакомым с основными лич­ными проблемами непосредственных подчиненных и знать их человеческие ка­чества. Первое необходимо, чтобы в меру своих возможностей оказывать им помощь в решении этих проблем, а второе, чтобы более правильно строить свою кадровую политику.

Необходимо отметить, что на разных уровнях организационной иерархии к руководителям будут предъявляться разные требования. Хотя общий набор личных и профессиональных качеств может быть и одинаковым, в приоритете будут разные его составляющие. Так, для руководителей высшего эшелона са­мыми важными качествами будут: способность предвидеть и прогнозировать перспективы развития компании, и, в связи с этим, хорошо развитая интуиция (что является немаловажным моментом при решении проблем с низкой инфор­мационной обеспеченностью); для руководителей среднего звена более важны­ми будут организационные навыки и умение сплачивать подчиненных, а для низовых руководителей на первом месте будут технологические навыки и уме­ние работать с людьми.

При этом, по мнению американского гуру менеджмента Ицхака Адизеса, идеального руководителя — супер-босса, который может всё, не существует. Это невозможно потому, что такой «идеальный» человек должен сочетать не­сочетаемые, по мнению И. Адизеса, качества. Его книга «Корпоративные про­цессы: как организации растут и умирают и что с этим делать?» считается клас­сическим пособием в теории управления.[[1]](#footnote-1)

Таких качеств, или ролей, которые нужны для достижения краткосрочной и долгосрочной результативности и эффективности, И. Адизес насчитывает че­тыре:

* производитель результатов (P, producer),
* администратор (A, administrator),
* предприниматель (E, entrepreneur),
* интегратор (I, Integrator).

По начальным буквам этих четырёх английских слов модель управленче­ских ролей образует аббревиатуру PAEI.

Эти качества противоречат друг другу, так как, например, хороший произ­водитель результатов будет нетерпим к излишнему порядку, к чему склонен администратор, а предприниматель всегда будет придумывать что-то новое, что может мешать и производителю результатов и интегратору, нацеленному на гармонизацию отношений в коллективе.

Таким образом, во главе компании должен быть не супер-босс, а группа супер-боссов, каждый из которых отлично выполняет одну из четырёх ролей и на нормальном уровне имеет представление об остальных.

**Вопрос3. Классификации управленческих ролей**

Ролевые модели управления описывают сущность труда менеджера и представляют деятельность менеджеров в виде ряда социальных ролей и их контекстов. Роль руководителя - это модель поведения, которую руководитель реализуется в зависимости от управленческой ситуации.

Г. Минцберг выделяет десять функционально-ситуативных ролей, в кото­рых выступают различные менеджеры.

Межличностные роли:

1. Глава организации. Все менеджеры должны выполнять определенные обязанности церемониального или символического характера. Эта роль связана с выполнением рутинных обязанностей правового или социального характера, представительством и т.п. Например, декан факультета в университете в торже­ственной обстановке вручает выпускникам дипломы, руководитель фирмы уча­ствует в церемониях передачи благотворительных вкладов музеям или больни­цам и т.п. Именно с этой фигурой обычно связывают организацию в целом, все ее успехи и неудачи.
2. Лидер. Это руководитель, ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, т.е. за то, чтобы работники действовали в интересах организа­ции, для достижения ее целей. Лидер отвечает за набор и подготовку работни­ков, их реальную деятельность, контролирует выполнение работниками своих функций. Фактически эта роль охватывает все управленческие действия с уча­стием подчиненных.
3. Связующее звено. Выполнение этой роли предполагает, что менеджер обеспечивает формирование и поддержание системы межличностных отноше­ний за пределами организации. Эти отношения должны обеспечивать организа­цию внешними возможностями, источниками внешней информации, возможно­стями взаимодействия. Его задача - поддержание благоприятных внешних ус­ловий для организации. К непосредственным функциям руководителя здесь от­носится ведение соответствующей переписки, участие в совещаниях на сторо­не, другая работа с внешними организациями и людьми.

Информационные роли:

1.Приемник информации. Разыскивает и собирает разнообразную инфор­мацию об изменениях, которые происходят за пределами организации, возмож­ностях и проблемах, которые могут из-за этого возникнуть. Формальные и не­формальные контакты, которые проявляются в результате функционирования связующего звена, могут оказать значительную помощь в этой деятельности. К непосредственным обязанностям относятся обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации, регулярный просмотр перио­дических изданий, ознакомительные поездки и т.п.

2.Распространитель информации. Осуществляет селективное распростра­нение информации, полученной из внешних источников или от сотрудников организации. К непосредственным обязанностям относятся рассылка почты и специально подготовленных сообщений и обзоров по подразделениям с целью передачи полезной информации либо личные контакты с той же целью (обзоры, беседы, встречи).

3.Представитель. Основная задача представителя - выражение за преде­лами организации ее официальной точки зрения по существенным вопросам. Он публикует информацию относительно планов организации, ее политики, действий, результатов работы, выступает от имени организации как эксперт, выступает на брифингах и пресс-конференциях для средств массовой информа­ции и т. д.

Роли, связанные с принятием решений:

1.Предприниматель. Менеджер в этой роли должен способствовать улуч­шению деятельности организации. Он изыскивает возможности внутри самой организации и во внешней среде, разрабатывает и запускает проекты по ис­пользованию этих возможностей, а также контролирует исполнение этих про­ектов. Характер вносимых им инноваций зависит от позиции внутри организа­ции. Стратегический успех фирмы в значительной степени зависит от эффек­тивности исполнения именно этой роли ведущими менеджерами фирмы.

2.Ликвидатор нарушений. Отвечает за корректирующие действия в ситуа­циях, когда организация оказывается перед лицом важных и неожиданных от­клонений от прогнозируемого хода событий. Поскольку отклонения происхо­дят неожиданно, решения по преодолению связанных с ними проблем должны приниматься быстро. Следовательно, эта роль имеет определенный приоритет перед другими ролями. Сиюминутные цели должны обеспечить организации стабильность. Выполнение этой роли связано с осуществлением функции опе­ративного управления.

3.Распределитель ресурсов. Ответственный за распределение всевозмож­ных ресурсов организации. Поскольку любая организация функционирует в ус­ловиях ограниченности ресурсов, а любое существенное решение предполагает их использование, то для их эффективного использования необходимо созна­тельно управлять этим процессом. К таким ресурсам относятся: деньги, люди, время, оборудование, материалы и т.п.

1. Ведущий переговоры. Эта роль связана с необходимостью менеджеров торговаться с представителями других подразделений и организаций или от­дельными людьми для того, чтобы отстаивать интересы собственной организа­ции или подразделения. Переговоры могут затрагивать вопросы выполнения работы, целей, ресурсов, условий продаж или покупок или чего угодно иного, что влияет на организацию, от имени которой они ведутся.

Т.Ю. Базаров, на основе четырех основных категорий системного менедж­мента (процессы деятельности, организационные структуры, ресурсы, способы деятельности), различает четыре роли:

1. Управленец - ориентирован на профессиональное развитие, сотрудниче­ство и всестороннее обсуждение проблем; ищет творческие решения; действует как катализатор группового взаимодействия; соотносит свои цели со стратеги­ческими целями организации; часто меняет роли; стремится к самореализации. Он отчетливо представляет образ будущего организации. Формулируя цели ор­ганизации, задает вектор развития. Функцию организации Управленец реализу­ет на уровне функционального распределения сотрудников для достижения по­ставленных целей. Управленец склонен рассматривать персонал как уникаль­ных специалистов, которым можно доверять. По его мнению, совместная раз­работка или согласование основных целей развития ведут к эффективной дея­тельности. Делегирует полномочия на уровне постановки цели без определения механизмов ее достижения. Контроль для Управленца - это предвидение, так называемый опережающий контроль. Он стремится спрогнозировать альтерна­тивные сценарии развития событий и ситуации. Поддержание управленческих процессов осуществляется функцией регулирования. Ориентируясь на партнер­ское взаимодействие с сотрудниками, Управленец позволяет им принимать участие в формировании будущего организации и формулировании ключевых целей и решений. При выработке управленческих решений он открыт для об­суждения, стремится всесторонне анализировать ситуацию и рассматривать альтернативные варианты решений.

2.Организатор - для него важна ролевая определённость, отношения кол­легиальности, потребность быть включённым в группу; он рационально рас­пределяет работу; идентифицирует себя с организацией. Результат планирова­ния Организатора - программа как комплекс мероприятий, взаимосвязанных между собой и приуроченных к конкретному сроку. Организатор воспринимает управленческую деятельность как функционирование системы с известными взаимосвязями разных элементов. Ключевые термины его лексикона - «струк­тура» и «технология». Построение структуры, описание взаимосвязей и техно­логических процессов, формулировка должностных инструкций (как функцио­нального распределения), определение состава исполнителей является основ­ным содержанием его управленческой деятельности. Осуществление контроля направлено, прежде всего, на поддержание функционирования системы. Орга­низатор контролирует степень достижения промежуточных результатов, соот­ветствие полученного результата технологии. Он ориентируется на оценку от­клонений, приводящих к сбоям в работе системы. Координацию деятельности Организатор осуществляет через выстраивание системы коммуникации и ин­формационных потоков, которые соответствуют основной технологии. Реше­ния принимает самостоятельно, исходя из представления об оптимальной и де­еспособной организационной структуре.

3.Администратор - определяет правила группового взаимодействия, стре­мится алгоритмизировать деятельность, для него важна определённость постав­ленных задач, стабильность, он ориентируется на формальные структуры и власть. Результат планирования для «администратора» - план-график с описа­нием ответственных лиц, сроков исполнения и имеющихся ресурсов. Управ­ленческая деятельность жестко алгоритмизирована и подчиняется выполнению действий в определенной последовательности. Больше всего времени «админи­стратор» занимается распределением ресурсов: временных, людских, финансо­вых и других. Функция организации осуществляется через постановку задач приказом на уровне схем исполнения, отдельно оговаривается доступ к ресур­сам. Основной объект контроля - ресурсы, правильность их использования, распределения и расходования. Оценивается степень отклонения от норматива, алгоритма, плана- графика. Задачи подчиненным вменяются на уровне приказа. Решение Администратор принимает единолично и безоговорочно, для чего ис­пользует свою власть и формальный статус. До сведения сотрудников решения доводит в виде распоряжений и приказов.

4.Руководитель - для него важен психологический климат в группе и эмо­циональные отношения; он ценит инициативу личности и возможность про­явить себя; обладает лидерскими качествами, люди ему верят и готовы идти за ним; испытывает потребность в уважении и признании. Поведение этого управ­ляющего ориентировано на взаимодействие с коллегами и поддержание поло­жительной социально-психологической атмосферы. В связи с этим, снижение неопределенности он достигает путем установления правил и норм группового или организационного взаимодействия. Он ориентирован на согласование та­ких правил, которые отвечают интересам общего дела. Функция организации реализуется через позиционно-ролевое распределение. Сотрудникам объясня­ется его позиция и основные обязанности, соблюдение которых приведет к эф­фективному функционированию. Основным объектом контроля руководителя является персонал, его лояльность, степень социальной напряженности или удовлетворенности. Он проводит регулярный мониторинг текущей ситуации, оценивает потребности сотрудников. Воздействие на сотрудников для коорди­нации совместной деятельности происходит за счет собственного авторитета, который «руководитель» стремится завоевать и поддержать. Принимаемые управленческие решения учитывают интересы и пожелания коллег, но основ­ным критерием выступают нормы и правила совместной деятельности.

Кроме этого, отечественные ученые, Е.Н. Емельянов и С.Е. Поварницына рассматривают роль менеджера в контексте модели этапов развития ролей биз­несмена, выделяя с позиции анализа психологии субъекта управления следую­щую цепочку: предприниматель - менеджер - инвестор - лидер

Ведущая деятельность и главная забота Предпринимателя - это становле­ние и выживание дела, зарабатывание текущих средств, освоение существую­щих для него возможностей получения прибыли и перераспределение ресурсов. Его основная задача - это управление растущим и крепнущим предприятием, что, в свою очередь, требует от него отвлечения от текущего, повседневного самостоятельного участия в проведении бизнес-операций. На первом плане - заказы и заказчики, эффективность сделки, схемы сделок, способы максимиза­ции прибыли от операций, опробование возможностей и др.

Для позиции менеджера ведущей деятельностью становится организация структуры, которая приносит ему прибыль. Он обязан обеспечить эффективный выбор позиции и взаимодействие подразделений для достижения успеха, найти все ресурсы мощности, повысить управляемость и динамичность и, главное, обеспечить надежность выстроенной системы, чтобы она могла выжить в усло­виях конкуренции. Таким образом, работа Менеджера требует переключения на новые категории мышления - управление, организационные схемы и структу­ры, взаимодействие подразделений, делопроизводство, организация контроля и исполнения.

В случае успешного решения этой задачи Бизнесмен вынужден осваивать следующую роль - инвестора, ключевая задача которого: заставить эффектив­но работать получаемые в его бизнесе деньги. Это также организационная зада­ча, но ее решение требует привлечения нового набора категорий - перспектив­ность рыночных ниш и направлений, инвестиции, бизнес-планы, перспективная оценка эффективности рисков и .п. Только развитые навыки регулярного ме- неджмента позволяют эффективно справиться с этими задачами, но одних этих навыков уже недостаточно. Ведущая деятельность следующего уровня развития Бизнесмена, роли *ли­дера* - это инновации. Статус Лидера и особенности его положения на рынке вынуждают его находить ходы, ниши и способы действий, не использовавшие­ся ранее в этой сфере. Деятельность Лидера протекает в условиях наибольшего риска, но и ожидаемая отдача также может быть максимальной. Постоянное балансирование на грани больших выигрышей и больших потерь предъявляет свои высокие требования к уровню внутренней устойчивости и зрелости лично­сти Бизнесмена на этой стадии

**Контроль знаний( самоконтроль)**. Решите задачу. «Определение требований к качествам руко­водителей различных иерархических уровней». В таблице приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего и высшего звена. Укажите, какие из этих навыков требуется от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена вместо буквенных обозначений в таблицу. **Комментарий**. Для руководителей низшего звена самыми важными являют­ся технологические навыки, так как вся конкретная работа на «переднем крае» производства лежит на них. У руководителей среднего звена эти навыки зани­мают третье место, а управляющим высшего звена нет необходимости обладать такими навыками. Для руководителей среднего звена особенно важно умение сплачивать коллектив, а для управляющих высшего ранга – навыки связанные с умением предвидеть

Навыки эффективного руководителя

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Степень значи­мости | А | Б | В |
| 1. | Умение сплачи­вать подчиненных | Т ехнологические навыки | Умение предви­деть |
| 2. | Умение планиро­вать | Умение сплачи­вать подчиненных | Умение сплачи­вать подчиненных |
| 3. | Т ехнологические навыки | Умение проявлять инициативу | У мение идти на компромисс |
| 4. | Умение идти на компромисс | Умение идти на компромисс | Умение привле­кать к себе людей |
| 5. | Умение предви­деть | Умение планиро­вать | Умение планиро­вать |
| 6. | Умение творчески рассуждать, мыс­лить | Умение воспиты­вать подчиненных | Умение быстро принимать эффек­тивные решения |

Таблица 17

Навыки эффективного руководителя

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Степень значи­мости | А | Б | В |
| 1. | Умение сплачи­вать подчиненных | Т ехнологические навыки | Умение предви­деть |
| 2. | Умение планиро­вать | Умение сплачи­вать подчиненных | Умение сплачи­вать подчиненных |
| 3. | Т ехнологические навыки | Умение проявлять инициативу | У мение идти на компромисс |
| 4. | Умение идти на компромисс | Умение идти на компромисс | Умение привле­кать к себе людей |
| 5. | Умение предви­деть | Умение планиро­вать | Умение планиро­вать |
| 6. | Умение творчески рассуждать, мыс­лить | Умение воспиты­вать подчиненных | Умение быстро принимать эффек­тивные решения |

1. Практическое задание «Управленческие роли»[[2]](#footnote-2)

Проранжируйте следующие варианты ответов по степени их близости к Вашему мнению (цифрой «4» отметьте ответ, который наиболее согласуется с Вашей точкой зрения, а цифрой «1» - ответ, который наименее Вам подходит).

1. Руководитель, желающий изменить неправильное поведение подчиненно­го по отношению к правилам организации, должен:
2. Поговорить с ним и объяснить, что от него требуется;
3. Наказать его сразу же после того, как было выявлено очередное несо­блюдение правил;
4. Изменить правила по согласованию с подчиненным и другими коллегами;
5. Поговорить с подчиненным и согласовать его цели со стратегией и цен­ностями организации.
6. Взаимодействие между людьми жизненно важно для работы организации, потому, что:
7. В противном случае невозможна реализация поставленных целей;
8. Вся деятельность организации зависит от того, насколько эффективно ор­ганизована коммуникация между работниками;
9. Знание, принятие и разделение сотрудниками целей и принципов органи­зации является залогом ее успеха;
10. Только уважающие друг друга люди будут работать эффективно.
11. Представьте себе, что Вам предстоит руководить новым коллективом, в котором все намного опытнее Вас. Что Вас будет беспокоить больше всего?
12. Мне будет сложно их инструктировать и формулировать задания;
13. Мне будет сложно ставить перед ними цели;
14. Я не смогу быть самым компетентным, и, в случае чего, могу не ответить на сложные вопросы;
15. Мне будет трудно и неудобно контролировать их деятельность.
16. Роли руководителя определяются:
17. Целями и стратегией организации;
18. Особенностями его деятельности и спецификой подчиненных;
19. Ситуацией, которая определяется задачей и наличием ресурсов;
20. Местом в структуре организации.
21. По Вашему мнению, лучших результатов достигнет тот руководитель, ко­торый:

а)Бдительно следит за тем, чтобы его подчиненные выполняли свои функ­ции;

^Умеет показать и заинтересовать подчиненных важностью и значимостью той работы, которая им поручена;

1. Занимается обучением и развитием подчиненных, решением внутриорга­низационных проблем (конфликтов);
2. Умеет организовать работу так, чтобы для решения задачи всегда привле­кались наиболее компетентные сотрудники.
3. Вам бы хотелось, чтобы подчиненные видели в Вас:

**2.Управление как информационный и функциональный процесс**

Управление - это циклический процесс, такой же, как и любая работа. Ко­гда говорят, что организация функционирует, имеют в виду, что выполняются какие-то определенные действия, необходимые и достаточные для поддержания ее жизнедеятельности. Управление как процесс можно рассматривать с двух точек зрения: как информационный процесс и как функциональный процесс.

Управление как информационный процесс. Рассматривая управление как информационный процесс, надо отметить, что это не что иное, как обмен ин­формацией между управляемой и управляющей системами.

Схема (рис. 2) дает представление о цикле управления и дает понятие управления как процесса. Циклом управления называют кругооборот инфор­мации между объектом управления и управляющей системой или между управ­ляющей системой и внешней средой.

Управленческий цикл совершается либо только по внутреннему контуру, ли­бо по внутреннему и внешнему контурам. В первом случае он вызван информа­цией, пришедшей из объекта управления, и при этом процесс управления может идти только по внутреннему контуру, во втором - он порождается информаци­ей из внешней среды, а управленческий процесс идет (должен идти) не только по внутреннему, но и по внешнему контурам. Причем эти контуры должны быть замкнутыми. Это является необходимым условием эффективного функ­ционирования управленческого процесса. А при разомкнутом внутреннем кон­туре управление практически отсутствует полностью, поскольку нет информа­ционного обмена. В реальности внутренний контур всегда замыкается, по­скольку руководитель несет непосредственную ответственность за результаты деятельности подчиненного объекта. Однако внешний контур нередко остается разомкнутым (руководитель не всегда передает информацию во внешнюю вре­ду, хотя и замыкает внутренний контур в связи с полученной из внешней среды информацией), поскольку не отвечает за состояние дел во внешней среде и по­этомусчитает информационный обмен не обязательным. Этим самым внешняя среда ставится в состояние неопределенности.

Ориентируясь на рис. 2, сформулируем понятия: предмет труда, средства труда и результаты труда руководителя применительно к любому процессу управления.

Предметом труда управляющей системы (руководителей) явля­ется либо информация о состоянии объекта управления, либо информация из внешней среды об ее потребностях (требованиях) к конкретному объекту управления.

Средствами труда руководителей являются мыслительная спо­собность головного мозга и технические средства сбора, переработки и переда­чи информации.

Результатом труда руководителей является управленческое решение, выработанное на основе: либо информации из объекта управления, либо информации из внешней среды.

Образно говоря, информация - это заготовка, мозг и технические средства - инструмент и оборудование, решение - готовая деталь.

Учитывая информационный характер предмета труда руководителя, что свидетельствует о преобладании умственного труда менеджеров, который явля­ется более утомительным для любого человека, следует обратить внимание на характер информации поступающей к менеджерам. По этому критерию ее можно классифицировать как:

* участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласо­ванности работы;
* умение слушать тех, с кем менеджер сталкивается в работе;
* этика бизнеса;
* честность и доверие к людям;
* опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сер­вис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
* качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Количество принципов управления предлагаемых различными авторами в

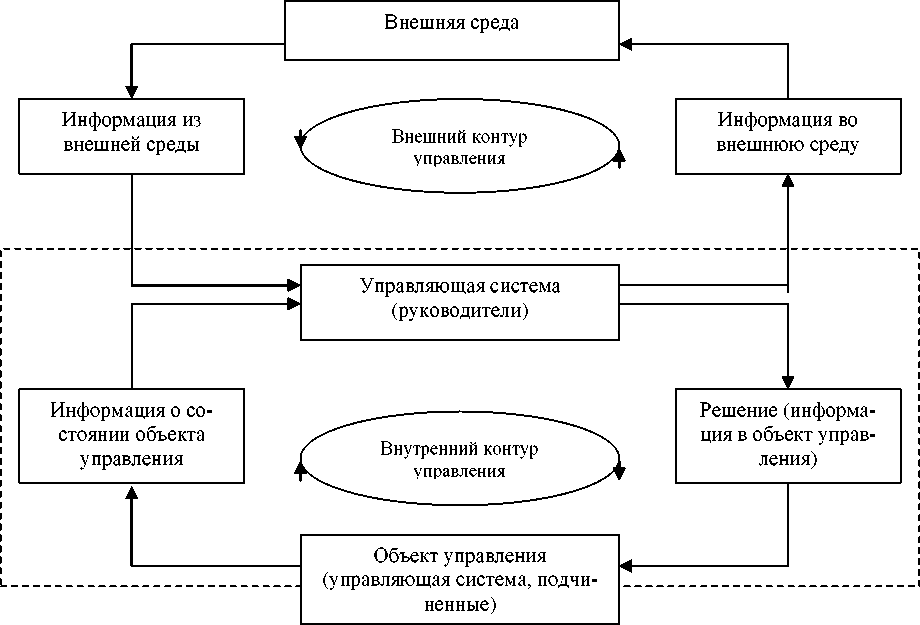
области практического управления многообразно, все они взаимосвязаны меж­ду собой, но отличаются областью применения. Исходя из этого, принципы управления делятся на общие и частные.

Общие принципы управления (табл. 2) применимы ко всем видам управ­ленческой деятельности и реализуются во всех динамичных системах.

Таблица 2Общие принципы управления

|  |  |
| --- | --- |
| Название принципа | Краткое содержание |
| Эффективности | Достижение поставленной цели с минималь­ными затратами ресурсов и в кратчайшие сроки |
| Научной обоснованности | Все управленческие действия должны осу­ществляться на базе применения научных методов и подходов |
| Системности | Упорядочение всех частей системы, приве­дение их в согласованное взаимодействие |
| Конкуренции | Использования соревновательного начала для поиска и применения наиболее эффек­тивных методов развития. |
| Разделения труда | Деление работы на простейшие операции, строгая регламентация обязанностей, по­средством разработки стандартов, формаль­ных правил и процедур, определение ответ­ственности каждого лица в системе управле­ния. |

|  |  |
| --- | --- |
| Стимулирования | Сочетание материальных и моральных сти­мулов при воздействии на трудовые мотивы человека. |
| Оптимального сочетания цен­трализации и децентрализации | Сочетание административного и самоуправ­ленческого (инициативного) подхода в управлении. |



Предприятие (организация)

Рис. 2. Блок-схема информационного управленческого цикла

* положительную, т.е. информацию о положительных результатах де­ятельности в объекте управления руководителя;
* нейтральную, т.е. не относящуюся к области деятельности руково­дителя;
* отрицательную, т.е. информацию о возникших проблемах в объекте управления. Под проблемой следует понимать отличие между же­лаемым и действительным состоянием объекта управления (участок, отдел, бюро, цех и т.п.).

В настоящий момент ученые говорят о геометрическом возрастании потока информации, обрушивающейся на людей, но любой человек имеет ограничение на объем обрабатываемой им информации и превышение этого объема приво­дит к возникновению информационной перегрузки у руководителей, в состоя­нии которой невозможно адекватно обрабатывать и реагировать на поступаю­щую информацию. В управлении это влияет на качество результата труда руко­водителя - управленческое решение, реализуемое в процессе достижений целей организации. Учитывая масштаб последствий неправильных решений на успех деятельности организаций, следует свести к минимуму положительную, ис­ключить нейтральную (не относящуюся к делу) и сконцентрироваться на отри­цательной информации, поскольку именно проблемы являются препятствие при реализации цели.

Управление как функциональный процесс. С функциональной точки зрения управление есть не что иное, как исполнение следующих его основных функ­ций:

1. Планирование.
2. Организация.
3. Контроль.
4. Оперативное регулирование.
5. Мотивация.

Функции управления - это самостоятельные, специализированные и обо­собленные участки управленческой деятельности. Эти функции называются ос­новными, потому что они должны исполняться при исполнении всех специфи­ческих функций. Под специфическими функциями понимаются те из них, для исполнения которых создаются функциональные службы на промышленных предприятиях и в других организациях, которые связаны со спецификой их деятельности. Выделение специфических функций управления необходимо для организации управления, формирования штатов и организационной структуры. Они отражают специфику деятельности конкретной социально-экономической системы.

Все основные функции управления взаимосвязаны между собой и образу­ют управленческий цикл, представленный на рис. 3. Функция мотивации долж­на выполняться руководителем всегда независимо от того какую основную функцию управления он исполняет в текущий момент. Поэтому на рисунке она пронизывает все остальные функции.

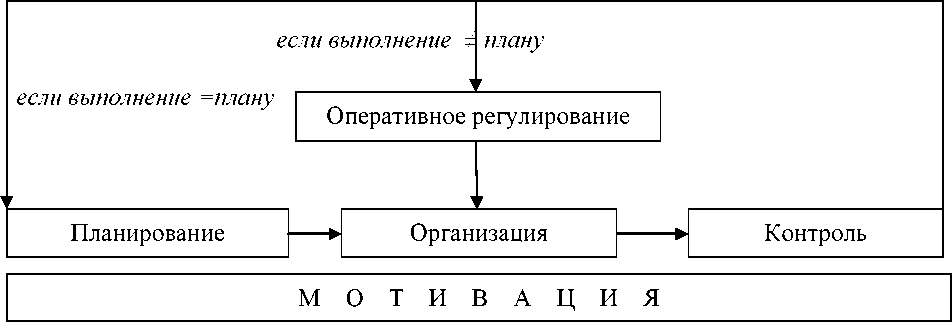


Рис. 3. Схема функционального управленческого цикла

Кратко охарактеризуем задачу каждой основной функции управления.

Задача планирования предполагает принятие конкретного варианта реше­ния, постановку цели и разработку плана ее реализации.

Задача организации заключается в разработке организационной структуры управления для выбранного варианта, наполнение ее кадрами с соответствую­щими функциями и ответственностью.

Задача контроля заключается в проверке результатов в течение всего про­цесса достижения цели (целей) в заранее установленные сроки.

Задача оперативного регулирования заключается в сведении к минимиза­ции различий между плановым и фактическим состоянием объекта управления. Она не осуществляется, если на стадии контроля не выявлено отклонений.

Задача мотивации заключается в стимулировании действий работников к деятельности по достижению целей предприятия.

Специфические (специальные) функции управления можно разделить на функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

Функции управления ресурсами:

* управление запасами;
* управление финансами;
* управление персоналом.

Функции управления процессами. В любой организации протекает множе­ство процессов, начиная от самого общего процесса управления и до более кон­кретных: процессы реализации общих функций управления, процессы комму­никаций, принятия решений, производственный процесс. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт про­дукции. В соответствии с этим выделяют конкретные функции управления процессами:

* управление материально-техническим снабжением;
* основным производством;
* вспомогательным производством;
* обслуживающим производством;
* совершенствование управления;
* управление сбытом;
* маркетингом и т. д.

Функции управления результатами. К результатам (выходам системы) от­носят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и т.д. Соответственно выделяют конкретные функции:

* управление качеством;
* производительностью;
* управление затратами.

**Вопрос 3Принципы управления**

Принципы управления - основные правила, вытекающие из объективных экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управ­ления в процессе управления конкретными объектами и людьми. Принципы управления эволюционируют вместе с изменением концепции управления в те­чение времени. Они совершенствуются, конкретизируются и развиваются.

Впервые термин «принципы управления» ввел инженер-технолог Фреде­рик Тейлор, который в 1911 году опубликовал работу под названием «Принци­пы научного менеджмента». На основе изучения способов выполнения работ и трудовых операций он сформулировал четыре принципа управления индивиду­альным трудом рабочих:

* научный подход к выполнению каждого элемента работы;
* научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
* кооперация с рабочими;
* разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабо­

чими.

Другой известный специалист в области менеджмента Анри Файоль в 1916 году в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принци­пов управления, которые актуальны и в настоящее время (табл. 1).

Сформировавшаяся на Западе современная система взглядов на управле­ние опирается на следующие принципы управления:

* лояльность к работающим;
* ответственность как условие успешного менеджмента;
* коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и вертикали;
* такая атмосфера в организации, которая способствует развитию способ­ностей работающих;
* долевое участие каждого работающего в результатах фирмы;
* своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
* использование таких методов работы с людьми, которые обеспечивают удовлетворенность работой;

Таблица 1Принципы^ эффективного управления А. Файоля

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип: | Содержание принципа: |
| 1. Разделение труда. | Специализация работ для эффективного использо­вания  рабочей силы (за счет сокращения числа це­лей, на  которые направляются усилия работающих). |
| 2. Власть (полномо­чия и ответствен­ность). | Каждому работающему должны быть делегированы  полномочия, достаточные для того, чтобы нести от­ветственность  за выполнение работы. |
| 3. Дисциплина. | Рабочие должны подчиняться условиям соглашения  с руководством, менеджеры должны применять  справедливые санкции к нарушителям дисциплины. |
| 4. Единоначалие. | Работник получает распоряжения и отчитывается  только перед одним непосредственным начальни­ком. |
| 5. Единство действий. | Все действия, имеющие одинаковую цель, должны  объединяться в группы и осуществляться по едино­му плану. |
| 6. Подчиненность личных интересов общим. | Интересы организации имеют преимущество перед  интересами индивидуумов. |
| 7. Вознаграждение персонала. | Получение работниками справедливого вознаграж­дения  за свой труд. |
| 8. Централизация. | Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Полномочия (власть) должны делегироваться  пропорционально ответственности. |
| 9.Порядок. | Рабочее место для каждого работника и каждый ра­ботник на своем месте. |
| 11. Справедливость. | Установленные правила и соглашения должны дей­ствовать справедливо на всех уровнях скалярной цепи. |
| 12. Стабильность ра- | Установка работающих на лояльность по отноше- |

|  |  |
| --- | --- |
| рабочего места  для пер­сонала. | организации и долгосрочную работу,  так как высокая текучесть снижает эффективность. |
| 10. Инициатива. | Поощрение работающих к выработке независимых  суждений в границах делегированных им полномо­чий и выполняемых работ. |
| 14. Корпоративный дух. | Г армония интересов персонала и организации  обес­печивает единство усилий («в единении - сила»). |

* участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие
* умение слушать тех, с кем менеджер сталкивается в работе;
* этика бизнеса;
* честность и доверие к людям;
* опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сер­вис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
* качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Количество принципов управления предлагаемых различными авторами в

области практического управления многообразно, все они взаимосвязаны меж­ду собой, но отличаются областью применения. Исходя из этого, принципы управления делятся на общие и частные.

Общие принципы управления (табл. 2) применимы ко всем видам управ­ленческой деятельности и реализуются во всех динамичных системах.

Таблица 2 Общие принципы управления

|  |  |
| --- | --- |
| Название принципа | Краткое содержание |
| Эффективности | Достижение поставленной цели с минималь­ными затратами ресурсов и в кратчайшие сроки |
| Научной обоснованности | Все управленческие действия должны осу­ществляться на базе применения научных методов и подходов |
| Системности | Упорядочение всех частей системы, приве­дение их в согласованное взаимодействие |
| Конкуренции | Использования соревновательного начала для поиска и применения наиболее эффек­тивных методов развития. |
| Разделения труда | Деление работы на простейшие операции, строгая регламентация обязанностей, по­средством разработки стандартов, формаль­ных правил и процедур, определение ответ­ственности каждого лица в системе управле­ния. |

|  |  |
| --- | --- |
| Стимулирования | Сочетание материальных и моральных сти­мулов при воздействии на трудовые мотивы человека. |
| Оптимального сочетания цен­трализации и децентрализации | Сочетание административного и самоуправ­ленческого (инициативного) подхода в управлении. |

**Контрольные задания**

Ситуация 1. Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Пет­рова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвер­нул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть вы­полнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К».

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся ра­бочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструк­торского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказа­лось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то рас­поряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невоз­можным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

Вопросы.

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?
2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

Ситуация 2. Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорне- ман и К0» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками.

Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указа­ниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы.

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

**Вопрос 6.Стимулирование сбыта (СТИС) и его методы**

Объекты стимулирования сбыта

Потребители Торговые посредники Собственный торговый персонал

Цели СТИС

Стратегические:

* увеличить число потребителей
* увеличить количество товара, покупаемое каждым потребителем
* выполнить показатели плана продаж Специфические:
* ускорить продажу наиболее выгодного товара
* избавиться от излишних запасов
* придать регулярность сбыту сезонного товара
* оказать противодействие возникшим конкурентам

Стимулирование сбыта, ориентированное на торговых посредников

1. зачеты и скидки;

скидки за включение товара в номенклатуру, скидки за ящик финансовые скидки.

1. совместная реклама;
2. обучение торгового персонала дистрибуторов

Методы СТИС, ориентированные на потребителей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид | Цель | Преимущества | Недостатки |
| Купоны | Стимулировать спрос | Стимулирует  сотрудничество  розничных  торговцев | Потребители могут  отложить покупку товара |
| Скидки | Увеличить число пробных покупок Противостоять усилиям конкурентов | Снижает риск  потребителей | Потребители могут  отложить покупку,  снижается восприятие ценности товара потребителями |
| Премии | Установить Доброжелательное отношение к товару | Потребители любят  получать товар бесплатно или со скидкой | Потребители покупают  товар  ради премии,  а не ради самого товара |
| Конкурсы | Увеличить покупки  товара и запасы  торговых  посредников | Заинтересовать  потребителей  товаром | Требует  определенных  умений и навыков  потребителей  юа\_ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вид** | **Цель** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| Лотереи | Стимулировать имеющихся потребителей покупать больше товара, миним-ть возможность их переключения на другие торговые марки | Потребитель покупает товар чаще и в большем количестве | Сбыт падает после окончания срока лотереи |
| Образцы | Стимулировать пробу нового товара | Снижает риск потребителей | Значительные затраты для компании |
| Програм­мы для пост. Покуп-ей | Стимулировать повторные покупки | Создает и  укрепляет  приверженность  потребителей  определенной  торг. марке | Значительные затраты для компании |

**Вопрос 7. Паблик Рилейшнз (PR)**

ЗАДАЧИ PR

* изучение общественного мнения и ожиданий общественности;
* установление и поддержание контактов между фирмами, группами людей и обществом в целом;
* предотвращение конфликтов или недопонимания, устранение негативных последствий в деятельности компании;
* создание гармоничной обстановки внутри фирмы;
* создание имиджа и репутации, способствующих достижению компанией поставленных целей.

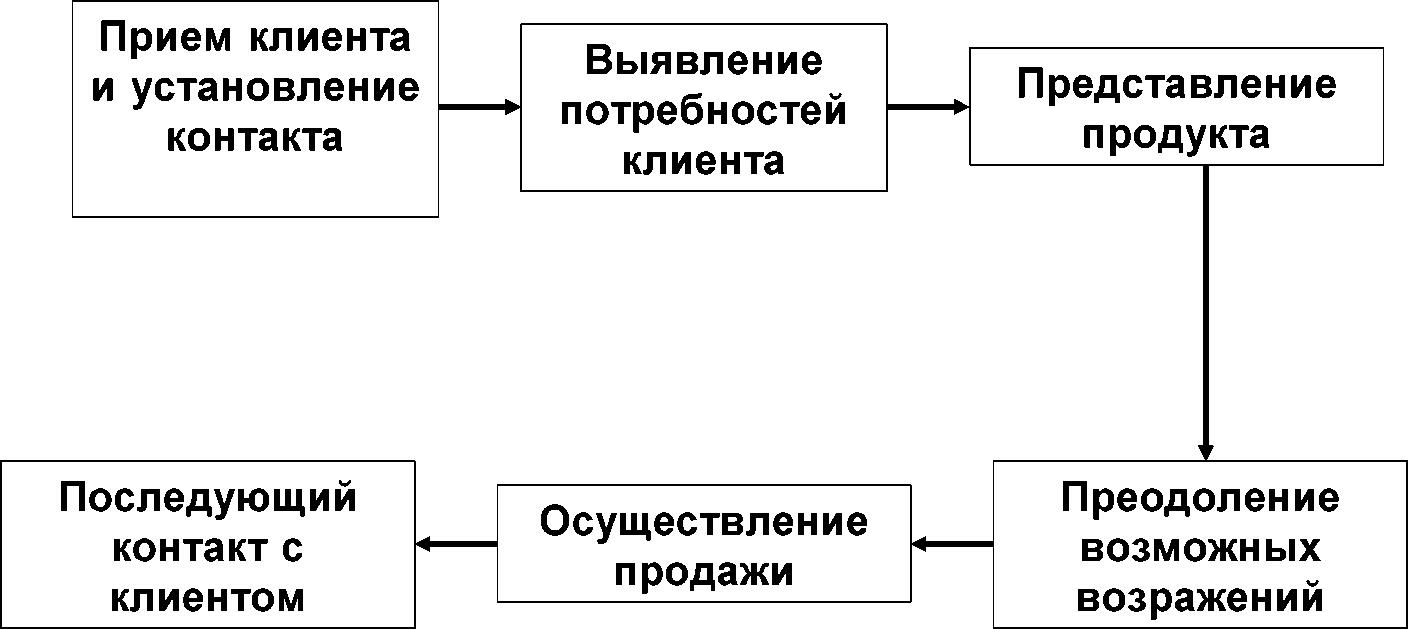
СРЕДСТВА PR

* Связь со средствами массовой информации
* PR посредством печатной продукции
* Участие представителей предприятий в работе съездов и конференций профессиональных или общественных организаций.
* Организация предприятием всевозможных мероприятий событийного характера.
* PR-деятельность предприятия, направленная на органы государственного управления.
* PR в Интернете
* Благожелательное освещение предприятия в художественных произведениях и со сцены, участие коммуникатора в процессе производства художественных кино- и телефильмов

**Вопрос 8 .Прямой маркетинг и личные продажи**

Средства прямого маркетинга

* каталоги,
* телемаркетинг,
* рассылка по почте (direct mail),
* факс,
* Интернет и т.д.

ПРОЦЕСС ЛИЧНОЙ ПРОДАЖИ

Вопросы для самоконтроля

***1.Реклама - это (по Котлеру):***

1)любая, оплаченная конкретным спонсором, форма неличного представления товаров или услуг с помощью

средств массовой информации - газет, журналов, телевидения, радио;

2)любая, оплаченная конкретным спонсором, форма неличного представления и продвижения идей, товаров

или услуг с помощью средств массовой информации - газет, журналов, телевидения, радио; любая форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг с помощью средств массовой информации - газет, журналов, телевидения, радио.

***2.В зависимости от субъекта различают следующие виды рекламы****:*

1)реклама от имени розничных и оптовых торговцев; реклама от имени частных лиц; реклама от имени

правительства; социальная реклама; политическая реклама;

2)реклама предприятий -производителей; реклама от имени частных лиц; реклама от имени правительства;

социальная реклама; политическая рек-лама;

3)реклама предприятий -производителей; реклама от имени розничных и оптовых торговцев; реклама от

имени частных лиц; реклама от имени правительства; социальная реклама; политическая реклама.

**3.Побуждение потребителей к немедленной покупке вследствие выгодности текущего торгового**

**предложения реализуется с помощью:**

1)рекламы;

2)стимулирования сбыта;

3)связей с общественностью;

4)личных продаж.

**4.Достоверность, независимость и формирование положительного имиджа компании это преимущества:**

1)рекламы;

2)стимулирования сбыта;

3)связей с общественностью;

4)личных продаж.

***5.Возможность личного контакта, культура отношений и ответная реакция это преимущества****:*

1)рекламы;

2)стимулирования сбыта;

3)связей с общественностью;

4)личных продаж.

.

**Глоссарий по теме**

* **Слоган** - рекламный лозунг, девиз, направленный на рекламирование товара (услуги, предприятия) на формирование имиджа предприятия.
* **Маркетинговые коммуникации** - это передача информации и мнений в целях воздействия на представления, ожидания и поведение участников рынка в соответствии с поставленным целям предприятия.
* **Мерчандайзинг** - комплекс мер, направленных на продвижение того или иного товара, марки, упаковки в торговом зале, то есть в том месте, где у продавца есть шанс наилучшим образом представить товар, повлиять на выбор покупателя, и стимулировать его к импульсным покупкам.
* **Паблик рилейшнз (PR, связи с общественностью)** - это планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и ее общественностью, где под "общественностью организации” понимаются работники, партнеры и потребители (как местные, так и зарубежные).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вид** | **Цель** | **Преимущества** | **Недостатки** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Экспози­ции в местах продажи | Стимулировать пробные покупки, поддерживает другие виды продвижения в магазине | Обеспечивает  демонстрацию  товара | Трудно убедить розн. торговцев предоставить торговые площади в местах скопления покуп. |
| Скидки-  возвраты | Стимулировать покупки, остановить снижение сбыта | Эффективно  стимулирует  спрос | Легко копируется конкурентами, снижает восприятие ценности товара потребителями |

1. [↑](#footnote-ref-1)
2. Плотников М.В. «Общий менеджмент». Учебный курс для программы МВА «Общее и стратегическое управ­ление», Бизнес-школа НФ ГУ-ВШЭ. - Нижний Новгород, 2010. [↑](#footnote-ref-2)