

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о документе

ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского

федерального университета

Дата подписания: 06.09.2023 12:21:45

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1d8ef96f

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**

**высшего образования**

**«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Пятигорский институт (филиал) СКФУ**

**Колледж Пятигорского института (филиал) СКФУ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор Пятигорского института  
(филиал) СКФУ Т.А. Шебзухова

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **ОГСЭ.05 Менеджмент**

Специальности 09.02.01 Компьютерные системы и комплексы

Квалификация техник по компьютерным системам

Пятигорск 2022

Методические указания для практических занятий по дисциплине «Менеджмент» составлены в соответствии с ФГОС СПО. Предназначены для студентов, обучающихся по специальности 09.02.01 «Компьютерные системы и комплексы»

## Пояснительная записка

Методические указания предназначены для студентов групп СПО специальности 09.02.01 Компьютерные системы и комплексы.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен **уметь:**

- применять знания менеджмента при изучении профессиональных модулей и в профессиональной деятельности.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен **знать:**

- функции, сущность и характерные черты современного менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- сущность стратегического менеджмента: основные понятия, функции и принципы;
- способы управления конфликтами;
- функции стратегического планирования и методы реализации стратегического плана;
- этапы, виды и правила контроля;
- этику делового общения.

## **Тема: Сущность и характерные черты современного менеджмента**

### **Теоретический блок:**

1. Количественный подход – 1950 – по настоящее время (школа науки управления или школа количественных методов) – возникла в результате развития точных наук, создавших среду для использования в науке управления достижений компьютеризации, математики, физики и других. С 1980г. использование моделей процесса управления (модель – схематическое отображение будущей реальной ситуации, задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать большое число вариантов решения задачи и выбрать наилучший). Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютер позволяет конструировать всё более сложные модели. (Наиболее известные модели: распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития).

2. Процессный подход - 20-е. годы 20-го. века по настоящее время. Основу данного подхода заложил А. Файоль. Управление рассматривается как непрерывный процесс, его основные базовые функции: планирование, организация, мотивация, контроль. Эти функции – в постоянной взаимной связи, между собой объединены процессами принятия решений и передачи информации.

3. Системный подход - 50-е. годы по настоящее время. Организация – это система, то есть единое целое, состоит из взаимосвязанных подсистем: отделов, сфер, уровней управления, социальных и технических составляющих. Открытая система – взаимодействует с внешней средой. Организация – система со своим входом (цели и задачи); выходом (результаты работы); обратными связями (между персоналом и руководителями, внешними снабженцами и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчиками и т.д.); внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.).

4. Ситуационный подход – 60-е. годы – по настоящее время. Выбор

наиболее эффективных методов управления в зависимости от конкретной ситуации. Так как на организацию оказывают влияние множество различных внешних и внутренних факторов, то наиболее эффективным способом управления в конкретной ситуации будет тот, который обеспечит оптимальный результат работы всей организации. Главным моментом подхода является ситуация, т.е. конкретные обстоятельства, которые оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время. Так как существуют множество таких факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, то отсутствует лучший единый способ управления деятельностью организации. Самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации. Следует определять значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности организации.

#### **Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:**

1. Современные подходы в управлении коммерческими организациями.
2. Особенности управления предприятиями в России.
3. Американский подход в управлении.
4. Японский подход в управлении.
5. Европейский подход в управлении.
6. Назовите основные современные подходы в менеджменте.
7. Сущность процессного, системного и ситуационного подходов в менеджменте.
8. Повлиял ли исторический опыт школ менеджмента на современное состояние управления организациями?
9. Суть количественного подхода в менеджменте.

#### **Практическое занятие №1**

##### **Составление сравнительной таблицы менеджмента в России и за рубежом**

**Цель занятия:** путем коллективного обсуждения (групповой дискуссии) составить сравнительную таблицу менеджмента в России и за рубежом.

Порядок работы:

1. Определить ключевые параметры, по которым будет проводиться сравнение

(Основная цель управления, организация управления, разделение труда, принятие управленческих решений, распределение полномочий в управлении и т.д.)

2. Сбор информации по сравниваемым параметрам для России и для выбранной страны.

3. Заполнение таблицы по представленному образцу.

Сравниваемые параметры	Управление в России	Управление в... (сравниваем с опытом управления предприятиями в какой-либо стране)

4. По результатам сравнения (анализа) делаем вывод и записываем его в тетради.

## Практическое занятие №2

### Обсуждение национальных особенностей менеджмента. Американский, европейский, российский и японский подходы в управлении

**Цель занятия:** путем коллективного обсуждения (групповой дискуссии) разобрать различные национальные подходы в управлении.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоят особенности американского менеджмента?
2. В чем смысл философии японского менеджмента?
3. В чем состоят различия между японской и американской моделями менеджмента?
4. Каковы [специфические особенности управления персоналом в фирмах США и Японии?](#)
5. В чем смысл концепции «социального рыночного хозяйства» Л. Эрхарда?

6. Охарактеризуйте шведскую модель социализма Мюрдала.
7. Какими базовыми принципами управления необходимо руководствоваться для создания национальной модели менеджмента в России?

### **Тема: Организация как объект управления. Внутренняя и внешняя среда организации**

#### **Теоретический блок:**

Среда – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы.

Внешняя среда - факторы, которые находятся вне организации и влияют на результаты её деятельности. Влияние факторов внешней среды на устойчивость положения компании на рынке получило признание лишь в 50-х гг. XX в., когда ряд стран встал на путь постиндустриального развития.

Среда прямого воздействия - факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации.

#### **Факторы прямого воздействия:**

1. Поставщики – все виды ресурсов организация получает через поставщиков; выполнение ими своих обязательств оказывает прямое воздействие на ритмичность торгово-технологического процесса, объём товарооборота, прибыль, улучшение позиций в конкурентной борьбе. Поставщики: материальных, финансовых и трудовых ресурсов, технологий, техники. Материальные ресурсы. Нужно постоянно анализировать цены, условия поставки и использовать эту технологию при принятии решений о поставщиках. Трудовые ресурсы. Знать рынок труда. Техника и технология. Отсутствие финансов не позволяет закупать передовое оборудование.

2. Потребители (клиенты) – организация существует для удовлетворения их потребностей. В условиях рынка вкусы и запросы стремительно меняются. Фирма должна знать своих потребителей, анализировать причины

изменений (в доходах, семейном положении, численности и так далее). Важно формировать, создавать покупателя, управлять его вкусами и потребностями. Часто продукция-новинка сталкивается с неподготовленным покупателем.

3. Конкуренты.

4. Законы и государственные органы. Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, налоговую политику.

5. Профсоюзы – вопросы сокращения рабочего дня, повышения зарплаты, условий труда. Забастовки могут привести к остановке предприятия.

Среда косвенного воздействия:

1. Состояние экономики (включает уровень цен и тарифов, инфляции, платёжеспособный спрос, банковскую политику и другое). Если падают доходы, то покупатель откладывает приобретение многих товаров, не относящихся к предметам первой необходимости.

2. Политика – политическая стабильность – важнейшее условие деятельности предпринимателей.

3. НТП – (в преуспевающих фирмах розничной торговли информационные системы учёта, новейшее оборудование и технологии).

4. Социальные факторы – (традиции, принятые в стране, старение людей – новый подход к товарам, изменение ценностей, обычаев и вкусов потребителей).

5. Международные события – (таможенная, налоговая политика, валюта и др.).

К внутренней среде организации относятся:

Цели – есть конкретное конечное состояние или желательный результат, к которому стремится организационная система. В ходе планирования руководителей высшего уровня управления разрабатывают цели и сообщают их своим подчиненным.

Задачи – это предписанная работа, серии работ или часть работы которая должна быть выполнена в заранее оговоренные сроки. Задачи организации

традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, и информацией.

**Структура.** Организационная структура – это логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать поставленной цели. Построение организационной структуры основано на двух основных концепциях: специализированное разделение труда и сфера контроля.

**Технология** – это способ преобразования ресурсов поступающих из внешней среды, в результате деятельности организации. Центральным компонентом технологии является процесс, с помощью которого исходные материалы преобразуются на выходе в желаемый продукт.

**Ресурсы** – материальные, информационные, энергетические, финансовые, трудовые и др. Ресурсы организации являются важным фактором в управлении. Наличие или отсутствие ресурсов, а также их качество определяет возможности организации и способы достижения поставленных целей. Основным видом ресурсов организации – человеческие ресурсы. Руководители любых организаций достигают своих целей только через других людей.

### **Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:**

1. Что представляет собой организация как система?
2. Формальные и неформальные организации.
3. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные стадии жизненного цикла организации.
4. Среда косвенного и прямого воздействия. Факторы внешней среды организации.
5. Что Вы понимаете под внутренней средой организации?
6. Назовите причины, побуждающие людей вступать в неформальные организации.
7. Перечислите и проанализируйте основные факторы внутренней среды (на примере какой-либо известной организации).
8. Что такое «контактные аудитории»? Приведите примеры.

9. Как технологическая среда способна влиять на фирму?

### Практическое занятие №3

#### Обсуждение письменных рефератов на тему: «Внешняя и внутренняя среда организаций»

**Цель занятия:** понять суть влияния факторов внешней и внутренней среды на конкурентоспособность современной организации.

В ходе занятия планируется выступление студентов с рефератами по следующим темам:

1. Характеристики внешней среды организации.
2. Факторы внутренней среды организации и управление ими.
3. Микро- и макросреда организации.
4. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.

### Практическое занятие №4

#### Составление логико-смысловой таблицы по теме «Внешняя и внутренняя среда организаций»

**Цель занятия:** выявить элементы внутренней и внешней среды современной организации.

1. На основе исходных данных определить факторы внешней и внутренней среды и занести их нижепредставленную форму:

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Прямого воздействия	Косвенного воздействия

1. Организационная культура
2. Потребители
3. Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры
4. Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию
5. Акционеры
6. Демократические преобразования, количество политических фракций

7. Структура организации
8. Поставщики
9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, уд. вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны
10. Технология
11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны
12. Конкуренты
13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности
14. Физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения)
15. Миграция населения
16. Местные органы управления
17. Демографическая обстановка
18. Правительственные органы
19. Союзы и общества
20. Уровень компьютеризации страны
21. Экологические факторы
22. Продолжительность жизни населения.
23. Способ выполнения работы.
24. Количество забастовок с числом участников более 100 в стране
25. Прогноз изменения уровня доходов населения
26. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг
27. Количество горячих точек в мире
28. Построение системы управления на предприятии
29. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны
30. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
31. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями

32. Показатель качества информации, поступающей на предприятие

33. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов.

2. Определить степень влияния вышеперечисленных факторов на эффективность работы:

- промышленного предприятия;
- торговой фирмы.

### **Тема: Цикл менеджмента**

**Цель занятия:** изучить и закрепить цикл менеджмента.

#### **Теоретический блок:**

Цикл менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) - основа управленческой деятельности. Характеристика функций цикла, их взаимосвязь и взаимообусловленность.

Цикл - совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени.

Управление рассматривается как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями.

Функции управления – виды деятельности (виды управленческого труда), с помощью которых управляющая подсистема воздействует на объект управления.

Функции управления подразделяются на: общие – присущие всем системам управления; частные и специальные – отражают специфику организации.

Применительно к менеджменту выделяют следующие общие (ключевые) функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.

Каждая из четырёх функций управления является для организации жизненно важной, выполнение всех функций пронизано процессами принятия решения и процессами передачи информации (коммуникациями).

Начинать менеджеру свои управленческие функции нужно с планирования, даже для выполнения простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить. Если работа спланирована, то она должна быть организована, а

работники должны быть подготовлены для её выполнения. Качество труда зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Чтобы определить точность выполнения планов, надо проконтролировать процесс труда.

Все четыре функции взаимосвязаны и взаимообусловлены. Планирование обеспечивает основу для других функций и считается главным, так как все остальные функции ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Движение от стадии планирования к контролю, возможно путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивированием работающих. Результаты контроля дают импульсы планированию, коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций. Практически функции взаимопроникают: в любом плане имеется стадия организации, то есть создание реальных условий для достижения запланированных целей, без планов невозможно контролировать результаты, контроль – фактор мотивации.

1. Функция планирования – по сути, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню. Определение того, что требуется и как этого добиться.

Планирование – выбор целей и план действий по их осуществлению. Планирование – стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. Планирование прокладывает курс, по которому организация будет идти, чтобы достичь цели. (Римский философ Сенека сказал: «Когда не знаешь, какая гавань тебе нужна, любой ветер будет попутным»). Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации:

1. Стратегическое планирование (высший уровень). Стратегия – оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достигнуть глобальных и локальных целей фирмы. Главная задача планирования на этом уровне – определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише. Стратегическое планирование – определение главных целей деятельности на рынке, например, разрабатываются новые возможности фирмы по внедрению

новых нетрадиционных товаров и услуг, радикальное изменение технологии или даже изменение профиля.

2. Тактическое планирование (средний уровень) – определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактика – краткосрочные планы организации, разработанные на базе стратегических планов; совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели.

3. Оперативное планирование (нижний уровень). Каждый менеджер на основе оперативных планов разрабатывает повседневную краткосрочную тактику.

Все три типа планирования есть общая система, которая называется генеральным или общим планом, или бизнес-планом функционирования организации. Планирование помогает избежать неопределенности.

Принципы планирования:

1. Комплексность, полнота планирования (учет всех событий и ситуаций, имеющих значение для развития организации).

2. Точность (использование современных методов, средств, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов).

3. Непрерывность (единство перспективных и текущих планов).

4. Гибкость.

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

2. Организация – это функция, создающая условия для эффективной деятельности людей на основе координации их усилий. Данная функция нацелена на претворение намеченных планов в жизнь, предполагает формирование структуры организации или определение того, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, а также обеспечение всем необходимым для нормальной работы: персоналом, оборудованием, заданиями, денежными средствами и др. Организация – распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимосвязей между ними.

3. Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей для успешного выполнения работы и продвижения к намеченным целям. Для этого осуществляются: материальное (зарплата, премии и другое) и моральное

(благодарность, фото на Доске почета и другое) стимулирование, создаются условия для проявления активности и саморазвития (социальная мотивация).

4. Контроль – управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными. Эта функция осуществляется через наблюдения, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. По его данным корректируются ранее принятые решения.

Существует 3 основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. Функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути.

#### **Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:**

1. Управленческий цикл Анри Файоля.
2. Общие и специальные функции управления.
3. Дайте развернутую характеристику контролю, как функции управления.
4. Виды планирования.
5. Принципы планирования.
6. Что такое мотивация и как она может быть реализована на предприятии.
7. Дайте определение понятию «цикл».
8. Чем стратегические планы отличаются от тактических?
9. Как Вы понимаете слово «стратегия»? В каком виде планирования оно используется?
10. Философия и миссия организации.

#### **Практическое занятие №5**

##### **Обсуждение письменных рефератов на тему: «Цикл менеджмента»**

**Цель занятия:** изучить цикл менеджмента и закрепить полученные знания.

В ходе занятия планируется выступление студентов с рефератами по следующим темам:

1. Особенности управления организациями в России.
2. Современные проблемы управления коммерческой организацией.

3. Основные функции управления.
4. Взаимосвязь функций управления.

## **Тема: Планирование в системе менеджмента**

### **Теоретический блок:**

Планирование – это формирование образа будущего в сознании субъекта. Это обязательная предпосылка воплощения поставленных целей. Планирование является одной из важнейших функций управления.

Цель планирования - обеспечение достижения намеченных целей, выполнение поставленных задач.

Процесс планирования состоит как минимум из пяти этапов:

1. Прогнозирование. Под прогнозированием понимается работа, выполняемая менеджером, пытающимся заглянуть в будущее. На этом этапе дается оценка риска.
2. Выяснение и выбор альтернатив развития.
3. Формулирование целей.
4. Разработка программы действий и составление графика работ.
5. Формирование бюджета.

Виды планов:

I. По степени охвата:

- общее (охватывающее всю сферу деятельности фирмы);
- частное (охватывающее определённые сферы деятельности);

II. По содержанию планирования:

- стратегическое (поиск новых возможностей);
- тактическое (создание определённых предпосылок);
- оперативное (реализация возможностей).

III. По предмету планирования:

- целевое (определение целей);
- планирование средств (материальные и трудовые ресурсы, финансы);
- программное (планирование программ производства и сбыта);
- планирование действий (специальные продажи, многоуровневый маркетинг).

#### IV. По сферам функционирования:

- планирование производства;
- планирование сбыта;
- планирование персонала;
- расширенное общее планирование.

#### V. По срокам:

- краткосрочное – до 1 года (полугодовое, квартальное, месячное, недельное);
- среднесрочное (на срок от 1 до 5 лет);
- долгосрочное (на срок от 5 и более лет).

#### VI. С точки зрения структуры управления:

- общее планирование предприятия;
- планирование сфер деятельности;
- планирование работы подразделений фирмы.

#### VII. По возможностям изменения планов:

- жёсткое планирование;
- гибкое планирование.

Весь процесс планирования на предприятии делится на 2 стадии:

- 1) Разработка стратегии фирмы (перспективное, стратегическое планирование).
- 2) Определение тактики планирования (оперативное, тактическое планирование).

Принципы планирования (общие правила соблюдения планирования). От их соблюдения зависит эффективность планирования:

1. Принцип единства. Организация – это система. Плановая деятельность любого звена организации должна быть связана с плановой деятельностью всей организации. Изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других подразделений;

2. Принцип участия. Процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого он непосредственно затрагивает. Преимущества реализации принципа: 1. Каждый участник приобретает более глубокое понимание организации, знание различных сторон её жизни. Упрощается процесс обмена внутрифирменной информацией. 2. Личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, приводит к тому, что планы становятся личными планами

работающих, а участие в достижении целей организации приносит им удовлетворение. У каждого работника появляются новые мотивы к эффективному труду; в организации укрепляется командный дух. 3. Работники, занимаясь планированием, развиваются как личности, у них появляются новые навыки, знания, расширяется горизонт личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения будущих задач.

3. Принцип непрерывности. Процесс планирования должен осуществляться постоянно. Неопределённость внешней среды и частые её изменения делают необходимой постоянную корректировку ожиданий относительно внешних условий и соответствующее исправление, и уточнение планов. Следует учитывать и постоянные изменения представлений фирмы о своих внутренних возможностях.

4. Принцип гибкости, связанный с принципом непрерывности, заключается в обеспечении возможности для планов менять направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. С финансовой точки зрения обеспечение данного принципа нуждается в дополнительных затратах, причём их уровень должен соотноситься с вероятным будущим риском (затраты могут оказаться настолько высокими, что гибкость плана и связанные с этим преимущества не окупят их).

5. Принцип точности – планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия.

6. Реальность.

7. Обеспечение плановых заданий ресурсами.

8. Директивность.

#### **Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:**

1. Дайте определение понятию «планирование».
2. Какие виды планирования вы знаете?
3. Что представляет собой стратегическое планирование?
4. Какие виды управленческой деятельности можно выделить в рамках процесса стратегического планирования?

5. Из каких этапов состоит процесс стратегического планирования?
6. Какие моменты следует отразить в миссии?
7. В чем состоит значение миссии для организации?
8. Назовите наиболее распространенные направления разработки целей в организации.
9. Каковы основные требования к правильному формулированию целей организации?
10. Что включает в себя анализ внешней среды организации?
11. Какие факторы необходимо рассматривать при анализе внутренней среды организации?
12. Назовите характерные черты тактического плана.
13. Какие управленческие инструменты способствуют реализации стратегического плана?

### **Практическое занятие №6**

#### **Обсуждение письменных рефератов по теме «Планирование в системе менеджмента»**

**Цель занятия:** понять процесс планирования в организациях различного типа хозяйствования, изучить виды планирования.

В ходе занятия планируется выступление студентов с рефератами по следующим темам:

1. Типы планирования, осуществляемые на различных уровнях управления.
2. Внутрифирменное планирование.
3. Стратегическое планирование и его роль в рыночной деятельности предприятия.
4. Оперативное планирование деятельности организаций.

#### **Тема: Организация и типы организационных структур**

##### **Теоретический блок:**

Реализация процесса планирования зависит от того, насколько правильно и четко определены основные функциональные подразделения и установлены соотношения полномочий различных должностей.

Организация – это процесс создания структуры предприятия, выбора системы управления и определение взаимосвязи функциональных подразделений.

Структура – это строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами. Форма организации, она формируется для достижения целей организации, в ее рамках протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений).

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления.

Отношения между ними поддерживаются связями:

Горизонтальными (носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми) и вертикальными (связи подчинения, необходимость в них возникает при иерархичности управления, то есть при наличии нескольких уровней управления).

Связи могут носить линейный (отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, то есть лицами, полностью, отвечающими за деятельность организации или её структурных подразделений) и функциональный (имеют место по линии движения информации и управленческих решений по функциям управления) характер. Число звеньев в структуре определяет её уровень (одноуровневые и многоуровневые структуры). В зависимости от характера связей они подразделяются на линейные, функциональные и комбинированные.

Деятельность структурных подразделений и исполнителей регламентируется специальными положениями (инструкциями), в которых оговорены функции каждого органа управления, распределение прав и обязанностей между ними, а внутри подразделения – каждого исполнителя.

На организационную структуру управления оказывают влияние цели,

принципы, методы и функции управления. Цель требует выделения подразделений, отвечающих за её выполнение. Принципы и методы воздействуют на создание или расширение прав структурных подразделений.

В структуре управления выделяются следующие элементы:

1. Звенья (отделы) – к ним относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие функции управления либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений). В основе образования звена лежит выполнение отделом определённой функции управления. Связи между отделами имеют горизонтальный характер.
2. Уровни (ступени) – совокупность звеньев управления, занимающих определённую ступень в системе управления. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

3. Связи - горизонтальные и вертикальные. Основное правило, которое необходимо соблюдать при проектировании структуры управления – вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд. Требования, принципы и факторы, влияющие на выбор организационных структур управления предприятием:  
Требования:

1. Оптимальность (минимум числа ступеней);
2. Оперативность (быстрое принятие управленческих решений; распределение прав и ответственности);
3. Экономичность (рациональное разделение управленческого труда; минимум уровней управления);
4. Надежность (бесперебойность и достоверность информации);
5. Гибкость (способность изменяться в соответствии с изменениями во внешней среде);
6. Устойчивость (сохранение основных свойств и целостности при внешних воздействиях).

## Принципы построения:

- соответствие целям бизнеса;
- единство структуры и функций управления;
- первичность функций и вторичность органа управления;
- рациональное сочетание централизации, специализации и интеграции функций управления;
- связь с производственной структурой;
- соответствие потока информации структуре управления;
- комплексность охвата всех видов деятельности.

## Факторы:

- размер предприятия;
- характер деятельности;
- отраслевые особенности (производство товаров, услуг, посредничество);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
- квалификация кадров;
- сфера деятельности (местный, национальный, внешний рынок);
- особенности технологии, наличие финансов и др.

## Типы организационных структур управления:

1. Бюрократические (иерархические) организационные структуры управления.

Положения: чёткое разделение труда (следствием является необходимость использования специалистов по каждой должности; иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности).

Разновидности: линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные.

## 2. Адаптивные (органические) организационные структуры управления.

Главное свойство: способность легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Как правило, они формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Разновидности: проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Самой распространенной является линейно-функциональная организация труда.

### **Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:**

1. Что такое организация?
2. Что вы понимаете под структурой управления?
3. Какие связи между элементами структуры вы знаете?
4. Перечислите элементы структуры управления.
5. Какие типы организационных структур управления вы знаете?
6. Назовите основные цели делегирования.
7. Перечислите основные этапы и принципы эффективного делегирования.
8. Дайте определения понятиям делегирования и ответственности.
9. Что представляют собой полномочия?
10. Каким образом определяется объем полномочий в организации?
11. Что включает в себя понятие организационной структуры управления?
12. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
13. Перечислите основные принципы проектирования организационных структур.
14. Назовите основные требования к организационным структурам.
15. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
16. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
17. Дайте характеристику линейно-функциональной структуре управления.
18. Каковы преимущества и недостатки дивизиональных структур управления?
19. Назовите особенности формирования матричной структуры управления.

Опишите их преимущества и недостатки.

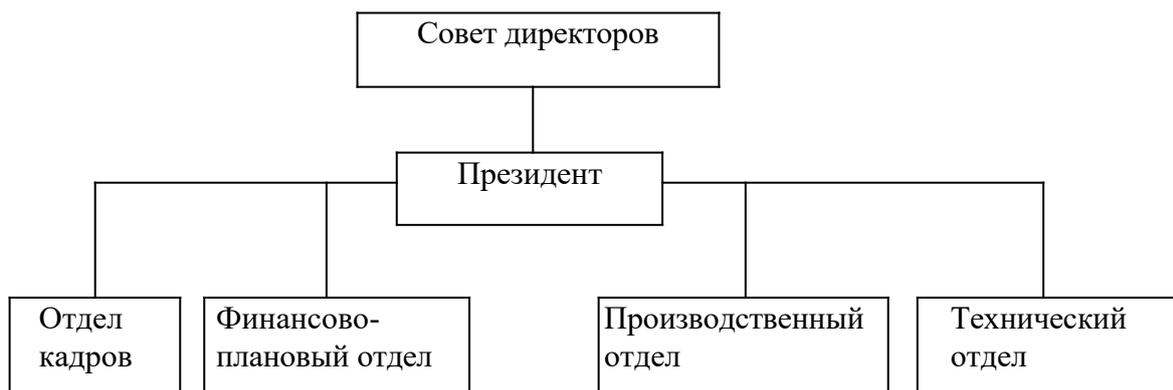
## Практическое занятие №7

### Составление и анализ схем организационных структур управления.

**Цель занятия:** изучить организационные структуры современных коммерческих организаций.

#### Задание 1.

Ниже представлена структура управления предприятия «Альфа»



Определите, к какому типу управленческих структур относится структура управления данного предприятия, и укажите её основные черты.

#### Задание 2.

Составьте организационную структуру управления колледжа ИСТиД.

#### Задание 3.

На предприятии имеется совет директоров и генеральный директор. Последнему подчинены производственные отделы А, Б, В. Генеральный директор и каждый из отделов имеют свой аппарат управления (штаб). Составьте структуру управления организацией и определите её тип.

## Тема: Мотивационная политика организации

### Теоретический блок:

Критерии мотивации:

- потребности (первичные и вторичные),
- стимулы (принуждение, материальное и моральное поощрения),
- вознаграждение (внутреннее и внешнее).

Люди работают ради чего-то. Одни стремятся к деньгам; другие – к славе;

третьи – к власти; четвертые – просто любят свою работу. Эти и другие обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности, называются мотивами, а их применение – мотивацией.

Мотивация – процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей и целей организации (в бизнесе – это нахождение способов побудить людей работать целенаправленно и эффективно).

Мотив - это то, вызывает определенные действия человека. Менеджеру надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и как их вызывать (вариант торговой сделки: «я даю тебе, что ты хочешь, а ты мне, что я хочу»).

Потребности – ощущение человеком физиологически или психологически недостатка чего-либо (осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию). Потребности различаются в зависимости от возраста работников, вида трудовой деятельности, уровня образования и профессиональной подготовки, от природно-климатических условий, национальных особенностей, традиций, обычаев, черт характера, семейного положения.

Потребности:

Первичные (физиологические). Заложены генетически: пища, вода, тепло, отдых и другое.

Вторичные (психологический по природе характер). Возникают в ходе познания и обретения жизненного опыта, их называют социальными – потребность в успехе, уважении, власти, принадлежности к чему-либо или кому-либо.

Стимул – внешний фактор, побуждающий к труду (принуждение, материальное и моральное поощрение). Стимулирование отличается от мотивации – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование (материальное и моральное стимулирование).

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Ценности у людей специфичны.

Пример № 1. Чемодан, полный сто долларовых банкнот воспринимается большинством цивилизованных людей очень ценным вознаграждением, а для членов, например, филиппинского племени, сам чемодан представляет большую ценность, чем деньги.

Пример № 2. Весьма состоятельный человек, сочтет несколько часов искренне дружеских отношений более ценным для себя, чем крупная сумма денег. Менеджеры используют:

Внешние вознаграждения (даются организацией) – денежные выплаты (зарплата); продвижение по службе; служебный статус и престиж (личный кабинет); похвала и признание; дополнительные льготы (дополнительный отпуск, служебный автомобиль и др).

Внутренние, получаемые посредством работы (чувство успеха, содержательности и значимости работы; самоуважение, дружба и общение в процессе работы).

Администрация должна установить каковы потребности ее работников, чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применить внутренние и внешние вознаграждения.

### **Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:**

1. Перечислите основные критерии мотивации.
2. Что такое мотив, мотивация?
3. Какие виды потребностей вы знаете?
4. Что вы понимаете под понятием «вознаграждение»?
5. Назовите основные стадии процесса мотивации.
6. В чем сущность теории Д. Мак-Грегора?
7. Раскройте содержание теории мотивации Абрахама Маслоу.
8. Какие методы мотивации Вам известны?

## **Практическое занятие №8**

### **Выявление потребностей отдельных категорий работников и разработка рекомендаций по мотивации к труду**

**Цель занятия:** научить студентов принимать эффективные решения, связанные

с мотивацией труда персонала.

Порядок выполнения задания:

1. Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:

- вас лично на работе (в учебной аудитории):

1)

2)

3)

4)

5)

- квалифицированного рабочего:

1)

2)

3)

4)

5)

- служащего в конторе профессионала (врача, юриста, преподавателя):

1)

2)

3)

4)

5)

- неквалифицированного работника:

1)

2)

3)

4)

5)

2. В течение 10–15 мин выполнить задание индивидуально.

3. В течение 20–30 мин обсудить в группе и достигнуть консенсуса.

4. С преподавателем в течение 15–20 мин обсудить и сформулировать общую позицию по данному упражнению.
5. Проанализировать эффективность различного рода мотивов.

### **Тема: Контроль: этапы, виды и правила**

#### **Теоретический блок:**

Контроль – это управленческая функция, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы предприятия; процесс, обеспечивающий достижение фирмой поставленных целей.

Контроль устанавливает степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы управления, реально достигнутых результатов и целей запланированным, выявляет отклонения и их причины. Контроль называют также обратной связью. Воздействуя на объект управления, получают информацию о новом состоянии. Цель контроля состоит не в том, чтобы «поймать», «улучшить», «схватить», главное – оказать работникам помощь в осуществлении желательной линии поведения.

Необходимость контроля (назначение) - исчезает неопределенность.

Никакие тщательно разработанные планы и программы не смогут учесть всё, что нужно. Контроль нужен для того, чтобы корректировать деятельность фирмы и устранять неопределенность:

- изменение законов
- специализация и разделение труда
- изменение технологии
- неправильно выбранная структура
- конкуренция
- человеческие ресурсы

Ошибки и проблемы, возникающие в работе, переплетаются, если их вовремя не исправить, с помощью контроля можно фиксировать ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации (если Вы неверно застегнули верхнюю пуговицу пиджака, то неверно будут застегнуты и все остальные).

Поддержание успеха. Контроль выявляет не только ошибки, но и успех. Он помогает определить, какие именно направления деятельности наиболее эффективны.

Контрольный «Трезубец»:

1.Предварительный контроль – ведется до начала работы. Это договоры, стандарты, должностные инструкции. Предварительно контролируются ресурсы – человеческие, материальные, финансовые.

2.Текущий контроль – измеряются фактические результаты работы, идет информация, работает обратная связь с исполнителями, корректируются отклонения.

3.Заключительный контроль – фиксируют итоговые результаты, оцениваются движение к цели и отклонения, определяются санкции (вознаграждение или наказание).

### **Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:**

1. Какова роль контроля в управлении?
2. Перечислите основные принципы контроля в организации.
3. Назовите основные объекты внутриорганизационного контроля.
4. Какие виды контроля вы знаете?
5. Приведите примеры предварительного, текущего и заключительного контроля в организации, деятельность которой вам знакома. Укажите конкретные цели такого контроля, тех, кто отвечает за его осуществление.
6. Назовите основные направления предварительного контроля.
7. Из каких основных этапов состоит процесс контроля?
8. Перечислите основные источники информации для контроля.
9. В чем отличие внешнего и внутреннего контроля?
10. В каких ситуациях предпочтительней внешний, а в каких внутренний контроль?

### **Практическое занятие №9**

#### **Контроль выполнения различных видов работ на предприятии**

**Цель занятия:** изучить процесс контроля в организации, также виды и

правила контроллинга.

### **Задание 1.**

Вопрос касается критериев для оценки результатов выполнения четырех видов работ:

- составления плана работы управленческого подразделения на год;
- составления отчета о работе управленческого подразделения за год;
- разработки технологии производственного процесса;
- подготовки приказа по предприятию.

Необходимо подобрать для каждой из этих работ по два наиболее подходящих (наиболее важных в данном случае) качественных критерия из числа следующих:

- малая трудоемкость выполнения работы
- высокая оперативность выполнения работы;
- оптимальность (обоснованность) принятых решений;
- достоверность отображения в документе фактического состояния дел;
- доскональность разработки положений документа.

### **Задание 2.**

Все работы в принципе всегда требуют трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. Но при этом данные виды могут иметь явно выраженный характер, а могут быть практически неразличимыми.

Необходимо подобрать пример работы, которая требует все три вида контроля, выраженные достаточно явно, и на этой основе сформулировать общие особенности подобных работ.

## **Тема: Методы управления и их характеристика**

### **Теоретический блок:**

Методы управления – это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определённых целей.

Методы управления многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано

мотивацией (в практике менеджмента выделяются экономическая, властная и духовная мотивации и адекватные им три основные группы методов управления: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические):

1) Организационно-распорядительные методы управления (базируются на властных и правовых мотивациях и обеспечивают эффективность работы фирмы за счёт лучшей организации деятельности работников и подразделений).

2) Экономические методы управления (воздействуют на материальные интересы людей, ориентируются на выполнение определённых показателей или заданий и на вознаграждение за их выполнение).

3) Социально-психологические методы управления (совокупность приёмов, используемых в науках, изучающих человека и межличностные отношения), применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников, опираются на духовные мотивации, с их помощью воздействуют на сознание работников, на социально-этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности.

### **Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:**

1. Что такое методы управления?
2. Охарактеризуйте организационно-распорядительные методы управления.
3. Что представляют собой социально-психологические методы управления?
4. Как воздействуют экономические методы управления?

## **Практическое занятие №10**

### **Решение ситуационных задач по теме «Методы управления и их характеристика»**

**Цель занятия:** изучить методы управления; выявить положительные и отрицательные моменты каждого из методов управления.

#### **Ситуация 1.**

На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом

к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

### **Вопросы.**

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

### **Ситуация 2.**

В иерархической теории Маслоу выделяется 5 групп потребностей человека, 3 из которых относятся к потребностям "высших уровней" (вторичные потребности). Их обобщенно называют "социальные потребности", "потребности в уважении" и "потребности в самовыражении".

В свою очередь, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предложили методы удовлетворения указанных потребностей высших уровней работников на предприятии, что показано ниже.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней работников на предприятии (по М. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоури):

Социальные потребности:

1. Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавать на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводить с подчиненными периодические совещания.

4. Не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

**Потребности в уважении:**

1. Предлагать подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечить им положительную обратную связь по достигнутым результатам.
3. Высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигать подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивать обучение и переподготовку, которые повышают уровень компетентности.

**Потребности в самовыражении:**

1. Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

**Задания:**

1. Внесите изменения в указанные перечни методов удовлетворения потребностей высших уровней применительно к современным российским условиям, дополнив или(и) сократив их.
2. Укажите, в какой мере, по вашему мнению, в наших условиях используется каждый из этих методов удовлетворения потребностей работников? Покажите отрицательные последствия недостаточного применения некоторых методов удовлетворения потребностей работников.

## **Тема: Стили руководства**

### **Теоретический блок:**

Стиль руководства – это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

1. Авторитарный (авторитарный) стиль – централизация власти в руках одного руководителя; ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчинёнными. Авторитарно принимает или отменяет решения, не даёт возможности подчинённым проявить инициативу, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Новое воспринимается с осторожностью, в работе практически пользуется одними и теми же методами. При первом благоприятном случае старается избавиться от сильных работников и талантливых людей. По его мнению, лучшим работником является тот, кто умеет понимать мысли начальника. В такой атмосфере процветают сплетни, интриги и доносы.

Достоинства стиля:

- обеспечивает чёткость и оперативность управления;
- создаёт видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
- минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;
- не требует особых материальных затрат;
- в «молодых», недавно созданных фирмах, позволяет быстрее и успешнее справиться с трудностями становления.

Очевидные недостатки стиля:

- подавление (неиспользование) инициативы, творческого потенциала исполнителей;
- отсутствие действенных стимулов труда;
- громоздкая система контроля;
- в крупных фирмах – бюрократизация аппарата управления;
- невысокая удовлетворённость исполнителей своим трудом;
- высокая зависимость группы от постоянного прессинга руководителя.

Преодолеть эти недостатки позволяют экономические и социально – психологические методы управления, свойственные демократическому стилю.

2. Демократический стиль - характеризуется разделением власти и участием работников в управлении, при этом ответственность не концентрируется, а

распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Инструкции – в форме предложений, речь не сухая – а товарищеский тон, похвала и порицание – с учётом мнения коллектива. Распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий. При осуществлении контроля демократ обращает внимание на конечный результат. Такая обстановка создаёт условия для самовыражения подчинённых, у них развивается самостоятельность – это способствует восприятию достижения целей организации, как своих собственных. Этот стиль основан в первую очередь на инициативе коллектива, а не руководителя. Взаимодействие руководителя и подчинённых основано на сотрудничестве.

Демократический стиль позволяет:

- стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;
- успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;
- эффективнее использовать материально – договорные стимулы труда;
- включать психологические механизмы трудовой мотивации;
- повысить удовлетворённость исполнителей своим трудом;
- создать благоприятный климат в коллективе.

3. Либеральный стиль - отличается полной свободой коллективных и индивидуальных решений сотрудников при минимальном участии руководителя. Этот стиль предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности. Менеджер либерал обычно предпринимает решительные действия только по указаниям вышестоящего руководства и стремится уклониться от ответственности за полученные неудовлетворительные результаты. В стремлении приобрести и укрепить авторитет он способен предоставить подчинённым различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии. Во взаимоотношениях с подчинёнными корректен и вежлив, положительно реагирует на критику, не любит контролировать их работу, не может отказать работнику, не чувствуя себя виноватым. Его больше волнует, что о нём думают сотрудники. Либералы непринципиальны, под влиянием разных людей и обстоятельств могут менять решение по одному и тому же вопросу. Он может сам выполнить работу за нерадивого подчинённого, т.к. не любит увольнять плохих

работников. Главное для него – поддержание хороших отношений с подчинёнными, а не результат работы. Арсенал средств воздействия на коллектив – просьбы, уговоры. При кризисных ситуациях, когда требуются энергичные действия всей команды – хорошие личные отношения исчезнут, а деловых при таком стиле нет.

Решётка менеджмента (характерные типы управленческого поведения):

Трудовая деятельность разворачивается в «силовом поле» между производством и человеком (рис 1).



Рис.1 «Решетка менеджмента»

Первая силовая линия (горизонтальная) определяет внимание руководителя к производству (ориентация на выполнение заданий любой ценой, невзирая на персонал).

Вторая вертикальная – определяет отношение руководителя к человеку (забота об условиях труда; учёт желаний и потребностей). Наличие противоречия между двумя «силовыми» линиями позволяет построить пространство и выделить пять характерных типов управленческого поведения.

Точка 1.1 соответствует поведению руководителя, определяемое как минимальное внимание к результатам производства и к человеку (менеджер-

пессимист). Руководитель ни о чём не заботится, работая так, чтобы не быть уволенным (стиль чисто теоретический – имеет место в случаях, когда предприятие закрывается, руководитель уходит на пенсию, и подобное).

Точка 9.1 – стиль жёсткого администрирования (диктаторский, авторитарный), для руководителя единственной целью является производственный результат. Во внимание не принимается ничего, что связано с работником (его потребности, самочувствие). Решения таким руководителем принимаются единолично. Характерные черты – ориентация на безоговорочную исполнительность, подавление инициативы, поиск виновных и другое. Стиль эффективен в условиях чрезвычайных обстоятельств (аварии, стихийного бедствия, банкротства и др.), на начальных стадиях развития производства.

Точка 5.5 – позиция «золотой середины» между методами «жёстких» и «мягких» управленцев (менеджер-манипулятор). Менеджер во всём старается достичь компромисса, при котором достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперёд. В то же время этот стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.

Точка 1.9 – демократический стиль руководства. Основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям. Такой руководитель предоставляет подчиненным полную свободу, старается оберегать коллектив от разногласий, но при этом уходит от личного обсуждения причин конфликтов в надежде, что все уладится само собой. Атмосфера в коллективе почти семейная, под руководством такого руководителя удобно ничего не делать. Этот стиль может быть эффективным в коллективе с высокой мотивацией к работе, в творческих коллективах.

Точка 9.9 – менеджер-организатор (наиболее эффективный). Руководитель старается так построить работу своих подчинённых, чтобы они видели в ней возможность самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели определяются совместно с сотрудниками, учитываются различные мнения о путях достижения целей.

### **Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:**

1. Что такое стиль руководства?

2. Какие достоинства и недостатки автократического стиля вы знаете?
3. Перечислите отличительные черты либерального стиля.
4. Основные характеристики демократического стиля?
5. Какие типы управленческого поведения вы знаете?
6. Как стили управления влияют на производительность труда работников?
7. В организациях какого типа сможет «прижиться» либеральный стиль?

### **Практическое занятие №11**

#### **Обсуждение письменных рефератов на тему: «Стили руководства»**

**Цель занятия:** изучить стили руководства; выявить положительные и отрицательные моменты каждого из стилей.

В ходе занятия планируется выступление студентов с рефератами по следующим темам:

1. Понятие стиля руководства. Классические стили руководства..
2. Теории стиля руководства
3. Специальные стили руководства.
4. Современные стили руководства.
5. Выбор эффективного стиля руководства в условиях кризиса.

### **Практическое занятие №12**

#### **Определение стиля управления по «Решётке менеджмента»**

**Цель занятия:** изучить стили руководства современными коммерческими организациями; выявить наиболее универсальный стиль руководства.

#### **Задание**

1. Проведите следующий тест: прочтите высказывания пяти различных управляющих и отметьте те, которые в наибольшей мере соответствуют вашим представлениям. Ранжируйте эти высказывания по следующим типам управляющих: 9.9; 9.1; 1.9; 5.5; 1.1.

**А.** Для меня важно принять решения, которые в принципе можно осуществить. Я борюсь за свои идеи, представления и стиль поведения, даже если

при этом приходится кое-кому наступить на мозоль. Если возникают конфликты, то я или устранию их, или провожу свою линию. Если что-то срывается, я защищаюсь, оказываю сопротивление или выдвигаю контраргументы. Я могу быть и циничным. Я подгоняю и себя, и других.

**В.** Я принимаю решения других, присоединяюсь к мнению, представлению и стилю поведения других. Если возникают конфликты, я пытаюсь быть в стороне или оставаться нейтральным. Я нейтрален и поэтому редко раздражаюсь. Я работаю, не напрягаясь сверх того, что совершенно необходимо.

**С.** Для меня важно, чтобы принимаемые решения были здоровыми и творческими, чтобы они встречали понимание и одобрение. Я умею слушать и ищу идеи, мнения, образ поведения, отличающиеся от моих собственных. У меня есть убеждения, но я воспринимаю и чужие идеи, изменяя собственную позицию. Если возникают конфликты, я стремлюсь разобраться в их причинах и устранить последствия. Если я раздражен, я сдерживаюсь, хотя мое нетерпение заметно. Даже в трудный момент я способен оценить шутку. Все силы я отдаю работе, и сотрудники следуют за мной.

**Д.** Для меня важно сохранять добрые отношения с людьми. Вместо того чтобы реализовать собственный подход, я предпочитаю принимать мнение, стиль поведения и представление других. Я стремлюсь не допускать возникновения конфликтов, если же доходит до конфликта, я стремлюсь к тому, чтобы люди как можно скорее "залечили" свои раны и пришли в нормальное состояние. Так как напряженность приводит к срывам, я всегда дружелюбен. У меня есть чувство юмора, мне удастся сохранить дружеские отношения или, если возникает напряженность, переключить внимание. Я редко руковожу, но помогаю всегда.

**Е.** Для меня важна реализация осуществимых целей, даже если они не всегда безупречны. Если появляются новые идеи, воззрения, представления, отличающиеся от моих собственных, я ищу среднюю позицию. Если возникают конфликты, я стараюсь быть твердым и справедливым, рассуждать честно. Я стремлюсь поддерживать хороший, равномерный темп работы.

2. Назовите наиболее универсальный, по вашему мнению, стиль

управления. Обоснуйте свой выбор.

## **Тема: Лидер и лидерство в менеджменте**

### **Теоретический блок:**

Лидерство – способность оказывать воздействие на людей с целью достижения намеченных целей (именно добровольное стремление к их достижению).

Лидерство преимущественно строится на отношениях типа «лидер-последователь», а не «начальник-подчиненный». Главное в работе менеджера-лидера заключается в доверии к нему людей, которое приобретает высоким профессионализмом и уважением к людям (личный авторитет и личные качества – человечность, справедливость, обходительность).

Качества лидера – наличие существенных признаков или особенностей, которыми он отличается от других сотрудников.

Менеджеру недостаточно знать лишь круг своих обязанностей, располагать информацией. По данным американской Академии менеджмента, лидерство ассоциируется со следующими качествами руководителя:

1. Стремление к достижению цели (он инициативен, энергичен и настойчив);
2. Желание быть лидером (стремление влиять на других, вести людей за собой, брать ответственность);
3. Честность и прямота (отношения с подчиненными на основе доверия, слово не расходится с делом);
4. Уверенность в себе;
5. Интеллектуальный потенциал;
6. Навыки и знания (знание отрасли и компании, позволяющие принимать правильные решения, и понимать последствия);
7. Обратная связь (убеждение, что подчиненные правильно его поняли);

8. Контроль над эмоциями;
9. Проницательность (способность реально представлять будущее, что требует богатого воображения);
10. Упорство (не сгибаться под тяжестью проблем и поражений);
11. Энтузиазм (заставляет подчиненных быть союзниками);
12. Самопознание (лидер должен разбираться в своих человеческих качествах, без этого он не сможет понять проблемы других людей);
13. Зрелость (способность с благодарностью воспринимать критику как источник роста, контроль своего настроения, не считает себя вправе судить всех и вся, способность приспосабливаться к обстоятельствам, мужественно переживать неудачи и поражения);
14. Цельность (твердые морально-этические взгляды);
15. Смелость (не боязнь рисковать и относиться как к возможности дополнительного совершенствования своих знаний).

Хороший руководитель – человек, непрерывно изучающий новое, готов прислушаться к советам.

Существует четыре модели восприятия лидера окружающими:

1. «Один из нас» - образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной группы;
2. «Лучший из нас» - является примером и как человек, и как профессионал. Ему стараются подражать;
3. «Воплощение добродетели» - носитель норм, морали, разделяет с группой ее социальные ценности и готов их отстаивать;
4. «Оправдание ожиданий» - поведение лидера не зависит от меняющейся обстановки, лидер всегда должен быть верен своему слову, и не допускать отклонение от курса поведения, одобренного группой.

Лидерство может нести в себе две главные функции:

1. Позитивную – именно она позволяет мобилизовать ресурсы организации, вдохновляет её членов, обеспечивает максимальную эффективность в работе и жизни.
2. Негативную – лидерство часто мешает другим людям «создавать»

самих себя. Авторитет лидера «давит» на другого человека и не дает ему раскрыться. На подсознательном уровне человек понимает, что лидер – не он, но с этим соглашаться не может. Возникает зависть, внутренние и внешние конфликты.

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. Метод управления на основе лидерства в коллективе позволяет быстро решать наиболее сложные задачи и оперативно реагировать в неожиданных ситуациях.

Существует три подхода к изучению лидерства:

1. С позиции личных качеств. Данный подход сделал попытку определить соотношение между наличием конкретных личностных качеств и эффективностью руководства.

2. Поведенческий подход – создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Согласно этому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

3. Ситуационный подход к изучению лидерства. Суть подхода: в зависимости от характера конкретной ситуации выбираются и различные способы руководства. Руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в разных ситуациях.

#### **Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:**

1. Дайте понятие определению «Лидерство».
2. Какие качества лидера вы знаете?
3. Перечислите модели восприятия лидера окружающими.
4. Какие главные функции может нести в себе лидерство?
5. Какие подходы к изучению лидерства вы знаете?
6. Перечислите аспекты лидерства.

#### **Практическое занятие №13**

**Обсуждение письменных рефератов на тему: «Лидер и лидерство в менеджменте»**

**Цель занятия:** изучить понятие «лидерство», понять его сущность и аспекты. Различать понятие «власть» и «лидерство».

В ходе занятия планируется выступление студентов с рефератами по следующим темам:

1. Руководитель и лидер.
2. Понятие лидерства.
3. Теории лидерства.
4. Виды власти.
5. Основные формы власти.

### **Тема: Управленческие решения: процесс принятия и реализации**

#### **Теоретический блок:**

Принятие решения – это составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения возникает на всех этапах процесса управления.

Решение – это процесс и результат выбора цели и способа ее достижения.

Управленческое решение – выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетентности и направленный на достижение целей организации.

Задача принятия решения направлена на определение наилучшего способа действий для достижения поставленных целей.

Проблема имеет место, если фактическое состояние не соответствует желаемому

Ситуация – определенные условия, включающие управляемые и неуправляемые переменные.

В управлении термин «решение» используется в 3 значениях:

- найденный, но еще не осуществлённый вариант действий,
- сам процесс принятия решения,
- итог деятельности.

В понятии управленческое решение можно выделить следующие аспекты:

– управленческое решение – вид деятельности, протекающий в системе управления организацией, связанный с подготовкой, нахождением, выбором и

принятием определенных действий. В этом аспекте УР – вид работ в аппарате управления и определённый этап управления.

– управленческое решение – вариант (способ) воздействия управляющей системы на управляемую систему, т.е. описание предлагаемых действий управляющей системы по отношению к управляемой.

– управленческое решение – организационно-практическая деятельность руководителя в управляемой системе.

Процесс принятия решения – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации, заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятия решения и организации его выполнения.

Основные этапы принятия управленческих решений:

1. Анализ ситуации. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что в свою очередь позволяет выявить проблемы, которые следует решать.

2. Идентификация проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы – это её определение, диагностика проблемы начинается с установления её симптомов (понижение объёмов продаж, понижение производительности труда, качества товаров и услуг, повышение текучести кадров, уровня брака и т.д.), что помогает определить проблему в общем виде. После выявления симптомов необходимо исследовать глубинные причины возникновения проблемы, а не спешить устранять только ее внешние симптомы.

3. Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшего из них.

Критерии – минимальные или максимальные значения показателей (затраты, производительность труда, использование оборудования,

производственных фондов).

4. Разработка альтернатив. На уровне логики и интуиции предварительно оцениваются полезность отдельных вариантов, сложность выполнения других, и среди них отбираются варианты, в возможности выполнения которых нет сомнений. Как правило, таких вариантов несколько – от 3 до 7.

5. Выбор альтернативы. Осуществляется с применением различных методов, возможные варианты решения проблемы оцениваются, т.е. сравниваются достоинства и недостатки каждой альтернативы, и объективно определяются вероятные результаты их реализации. С помощью выбранных критериев выбора производится выбор наилучшей альтернативы.

6. Согласование решения. В современных системах управления, в результате разделения труда, сложились условия, при которых подготавливаются, разрабатываются решения одними сотрудниками, принимаются или утверждаются другими, а выполняют их третьи. Для этого необходимо согласование. Лучший способ согласования решения состоит в привлечении работников к участию в процессе его принятия.

7. Управление реализацией. Для успешной реализации решения необходимо определить комплекс работ и ресурсов, разделить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие ресурсы для этого необходимы.

8. Контроль и оценка результатов. Производится измерение и оценка последствий решения, или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

#### **Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:**

1. Дайте определение понятия «управленческое решение»?
2. Какие существуют виды управленческих решений?
3. Что представляет собой процесс принятия решения?

#### **Практическое занятие №14**

##### **Анализ видов и процедуры разработки управленческих решений**

**Цель занятия:** изучить процесс принятия и реализации управленческих

решений в менеджменте.

### **Задание 1.**

Финансовый директор производственной компании принимает решение о привлечении заёмных средств в виде банковского кредита сроком на 5 лет для финансирования приобретения новой производственной линии, позволяющей освоить выпуск инновационной продукции. Проведите классификацию данного управленческого решения по следующим признакам и обоснуйте свой ответ:

- по содержанию (экономическое, политическое, техническое, социальное, организационное решение);
- в зависимости от поля принятия (решение в области инноваций, производства, маркетинга, персонала, финансов, инвестиций);
- в зависимости от характера целей (стратегическое, тактическое, оперативное решение);
- по продолжительности действия (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное решение);
- в зависимости от уровня управления (решение, принимаемое высшим руководством, средним менеджментом, на низшем уровне);
- по количеству целей (одноцелевое, многоцелевое решение);
- по числу альтернатив (бинарное, многоальтернативное решение);
- по количеству лиц, вовлекаемых в процесс принятия решения (индивидуальное, групповое решение);
- по степени определённости условий реализации (детерминированное, вероятностное, неопределённое решение);
- в зависимости от возможности применения стандартных процедур (запрограммированное, незапрограммированное решение);
- по степени полноты информации (хорошо структурированное, слабоструктурированное решение).

### **Задание 2.**

Восстановите пропущенные элементы в схеме (рис.2), указав виды управленческих решений, подходы к их принятию и факторы, определяющие про-

цесс принятия решений.



Рисунок 2. Управленческие решения

## Тема: Коммуникации в менеджменте

### Теоретический блок:

Любое общение, в том числе деловое, это, прежде всего коммуникация.

Коммуникация (от латинского) – делать общим, связываться, общаться.

В менеджменте, коммуникация – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия решений и доводит принятые решения до работников фирмы.

Виды и уровни коммуникации:

1. Внешние - коммуникации между организациями и средой (например, с потребителями – через рекламу; с государственными органами – письменные отчёты, информация по финансовым вопросам и другие сведения).

2. Формальные – определяются политикой, правилами, должностными инструкциями и осуществляются по формальным каналам. Делятся на:

- Вертикальные. Информация передается с одного уровня на другой. В свою очередь вертикальные коммуникации подразделяются на восходящие и

нисходящие.

- Горизонтальные. Осуществляются между подразделениями.

Предназначаются для координации их деятельности.

3. Неформальные. Не следуют общим правилам организации и осуществляются по неформальным каналам, существующим в силу личных отношений между членами организации. Канал распространения слухов.

4. Вербальные (с использованием слов) и невербальные (без использования слов).

5. Межличностные. Осуществляются путем передачи идей, фактов, намеков, ощущений, восприятий, чувств и отношений от одного лица к другому с целью получить в ответ желаемую реакцию.

Важнейшими составляющими эффективности деятельности менеджера и предпринимателя являются организаторские и коммуникативные качества, т.е. есть умение общаться, нравиться и убеждать. Коммуникативность - качество, необходимое менеджеру для успешного управления организацией.

Эффективная коммуникация – это коммуникация, способствующая достижению целей участников общения. Она предполагает выяснение следующих вопросов:

- Каковы средства коммуникации и как правильно ими пользоваться в процессе общения;

- Как преодолеть коммуникативные барьеры и сделать коммуникацию успешной.

#### **Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:**

1. Дайте понятие коммуникации.

2. Какие существуют виды коммуникаций?

3. Что такое эффективная коммуникация?

4. Сущность коммуникационного процесса.

5. Этапы коммуникационного процесса.

6. В чем сущность шума и обратной связи для процесса коммуникации в организации?

7. Охарактеризуйте проблему противоречия и согласия в

коммуникационном процессе внутри организации?

8. Опишите методы, которыми могут воспользоваться руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов?

### **Практическое занятие №15**

#### **Обсуждение письменных рефератов на тему: «Коммуникации в менеджменте»**

**Цель занятия:** изучить понятие «коммуникации», понять его сущность и аспекты. Определять понятие «информация» и «обмен информацией».

В ходе занятия планируется выступление студентов с рефератами по следующим темам:

1. Управленческая информация и её роль в менеджменте.
2. Коммуникационные процессы в организациях.
3. Современные средства коммуникации в менеджменте.
4. Пути улучшения системы коммуникаций в современной фирме.

### **Практическое занятие №16**

Выполнение заданий по формированию практического навыка эффективного общения. Работа в парах: «передача информации»:

- сообщение секретарю о важнейших делах недели;
- сообщение вышестоящему руководителю о проблеме, с которой вы столкнулись;
- поощрение подчиненного похвалой;
- выяснение реакции работников на Ваши идеи;
- сообщение информации руководителю другого отдела об изменениях, которые могут отразиться на работе его отдела.

#### **Тема: Деловое общение**

##### **Теоретический блок:**

Современный управленческий процесс основан на постоянном профессиональном общении работников разных уровней: должностных лиц с подчинёнными, коллегами, руководством, смежниками, партнёрами по

бизнесу и др. Руководители и специалисты на различные виды делового общения расходуют в среднем до 80 процентов своего рабочего времени. Если деловое общение налажено плохо, решения могут оказаться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего от них ждут, а от этого могут ухудшиться межличностные отношения.

Деловое общение – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности; обмен информацией, значимой для участников общения. В деловом общении предметом общения является дело, определённый вид деятельности, связанный с производством какого – либо продукта. Субъекты общения – сотрудники организации, менеджеры.

Особенности делового общения:

1. Партнёр в деловом общении выступает как личность, значимая для субъекта;
2. Общающихся людей отличает взаимопонимание в вопросах дела;
3. Основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

Менеджмент - это сфера человеческой деятельности, где общение играет определяющую роль. От того, насколько грамотно построено общение, зависит результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнёрами, сотрудниками, удовлетворённость работников своим трудом, морально – психологический климат в организации. Практически все проблемы бизнеса тем или иным образом связаны с общением – процессом передачи идей, мыслей, чувств, доведения их до понимания другими людьми.

Искусство повседневного живого общения с людьми – органическая часть профессиональной квалификации менеджера.

Две основные формы делового общения:

1. Опосредованное (косвенное). Через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами (деловые письма, распорядительная документация, телефонограммы, докладные и объяснительные записки).
2. Непосредственное (контактное). Производственные совещания,

деловые беседы, переговоры, встречи для ответов на вопросы, публичные выступления. Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнёров и их поведение. Применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и др.).

Деловое общение – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности; обмен информацией, значимой для участников общения.

От умения менеджера вести беседы зависит успех дела.

Деловая беседа – это форма личного общения, предполагающая обмен взаимными точками зрения, мнениями, информацией, направленная на решение той или иной проблемы.

Условия проведения беседы:

1. Умение заинтересовать собеседника.
2. Создание атмосферы взаимного уважения и доверия.
3. Искусное использование в беседе методов убеждения и внушения.

Деловые индивидуальные беседы делятся на две группы:

1. Свободные и целенаправленные беседы с двусторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки.
2. Специально подготовленные и регламентированные беседы.

Любая деловая беседа состоит из трех этапов:

1. Подготовительный. В него входят определение задач беседы и составление её плана, установление времени и выбор места проведения.
2. Ознакомительный. На этом этапе преодолевается психологический барьер и устанавливается атмосфера доверия.
3. Основной. Включает в себя три части:
  1. Вводная – вопросы, возражения;
  2. Основная – доказательства, выводы;
  3. Заключительная – решения.

## **Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:**

1. Деловое общение и его особенности?
2. Назовите и дайте характеристику форм общения.
3. Какую роль в управленческой деятельности играет деловое общение?
4. Что такое спор? Виды спора.
5. Деловая этика и ее принципы.
6. Условия проведения деловой беседы.
7. Этапы деловой беседы.
8. Значение презентации в менеджменте.

## **Практическое занятие №17**

### **Проведение делового совещания.**

**Цель занятия:** научиться составлять план проведения совещаний.

### **Содержание работы.**

1. Технология организации и проведения совещания
  - Определение целесообразности проведения совещания.
  - Определение повестки дня.
  - Определение состава участников.
  - Назначение даты и времени совещания.
  - Определение места проведения.
  - Подготовка участников совещания.
2. Проведение совещания
  - Продолжительность совещания.
  - Регламент.
  - Протокол.
3. Подведение итогов и принятие решения.
  - Выводы.
  - Определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ.
  - Определение формы подведения итогов совещания.
  - Принятия решения о широте информирования.

- Способы выработки решения.

#### 4. Контроль за выполнением решения.

- Определение лиц, решения осуществляющих контроль.

#### **Задание № 1.**

Составьте план проведения планового совещания:

1. Дата, место и время проведения совещания.
2. Повестка дня.
3. Списки участников совещания.
4. Докладчики совещания.
5. Перечень работ, которые будут выполнены службами предприятия при подготовке совещания.
6. Составьте текст приглашения на совещание.
7. Составьте список рассылки приглашений на совещание. Какими способами будет осуществлена рассылка?
8. Составьте краткий тезис доклада руководителя предприятия.
9. Составьте регламент совещания.
10. Как будет подготовлено и оборудовано помещение для проведения совещания?
11. Составьте визитку, рекламный проспект и т.д. предприятия для участников совещания.
12. Составьте порядковые номера участников (выступающих) на совещании и продолжительность докладов выступающих.
13. Как будет проходить регистрация участников совещания?
14. Составьте протокол совещания.

Результаты работы оформить в письменном виде и сдать на проверку преподавателю.

#### **Тема: Стресс и управление стрессами в деятельности менеджера**

##### **Теоретический блок:**

Стресс – особое психологическое состояние, при котором человек переживает сильное напряжение.

Фактически стресс представляет собой реакцию организма, вызванную необычной ситуацией, которая выходит за пределы того, что привычно. Поэтому не стоит бояться стресса, он является естественной реакцией. Опасность представляет не столько стресс, сколько неумение с ним справляться.

Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, чрезмерные создают проблемы для людей и организаций.

Стресс имеет конкретные проявления, в большинстве случаев они имеют индивидуальный характер. Но можно выделить ряд признаков, по которым можно определить, что человек находится в состоянии стресса:

1. невозможность сосредоточиться;
2. слишком частые ошибки;
3. ухудшение памяти;
4. частое возникновение чувства усталости;
5. слишком быстрая речь;
6. частые боли в голове, спине, в области желудка, не имеющие органической причины (не вызванные какой-либо болезнью);
7. повышенная возбудимость;
8. отсутствие удовлетворения от работы;
9. потеря чувства юмора;
10. увеличение количества выкуриваемых сигарет;
11. пристрастие к алкогольным напиткам;
12. постоянное ощущение недоедания;
13. плохой аппетит;
14. невозможность вовремя закончить работу.

Естественно, у человека, находящегося в состоянии стресса, не должны наблюдаться все эти симптомы, всего нескольких из них достаточно, чтобы заподозрить достаточно серьезные проблемы.

Выделяют пять разновидностей стресса:

1. Физиологический стресс вызывается чрезмерными физическими нагрузками, недосыпанием, плохим нерегулярным питанием.

2. Психологический стресс в качестве основной причины имеет неблагоприятные, фрустрирующие, то есть связанные с неудовлетворенностью отношения с окружающими.

3. Эмоциональный стресс вызывается слишком сильными чувствами. Он возникает в опасных, угрожающих ситуациях, когда человек подвергается смертельной опасности или ему грозит утрата чего-то очень важного: может возникать и в результате слишком неожиданного радостного события.

4. Информационный стресс – это результат того, что в распоряжении человека имеется слишком много или мало информации. В обоих случаях принятие решения оказывается крайне затруднительным: при недостатке информации возникают неопределенности высокой степени, при переизбытке информации имеется слишком много факторов, которые необходимо учитывать при принятии решений.

5. Управленческий стресс возникает в связи с тем, что ответственность за принимаемое решение оказывается слишком высокой.

Можно выделить ряд факторов, увеличивающих возможность возникновения стресса. Воздействия не всех из них можно избежать, но если руководитель будет знать о том, что приводит к стрессу, он сможет организовать работу так, чтобы максимально уменьшить их воздействие.

1. К стрессу приводят особенности трудового процесса (высокие нагрузки, требующие концентрации усилий, однообразие работы, необходимость выполнить множество самых разнообразных действий, из-за чего повышается темп деятельности, отсутствие времени для отдыха - всё это часто приводит к физическому и психическому истощению).

Избежать этого помогает разумная организация труда, при которой работник не перегружается, а периоды работы перемежаются с отдыхом.

2. Слишком высокая ответственность, возлагаемая на руководителя или работника (с данным фактором можно справиться при помощи психологических методов - людям свойственно преувеличивать опасности и необратимость каких-то неприятных событий, это следует учитывать). Следует помнить, что без ошибок не обходится ни один человек, а

совершенство недостижимо. Даже руководители, достигшие самых высоких должностей, совершали ошибки. Поэтому главное состоит не в том, чтобы не допускать ошибок, а в том, чтобы вовремя их признавать и прилагать усилия для их исправления. Если средства самовнушения не помогают, и страх перед ошибкой остается очень сильным - необходимо обращаться к психологу.

3. Неблагоприятная моральная атмосфера в коллективе (кажется, что работа идет своим чередом, все обязанности работники выполняют нормально). Однако качество работы все-таки незаметно снижается. Причина в том, что отношения в коллективе конфликтные, сотрудники не только не помогают, но и стремятся незаметно нанести ущерб друг другу.

В некоторых организациях руководители намеренно создают такие условия работы, в которых сотрудники должны соперничать друг с другом. Иногда это делается для того, чтобы отвлечь внимание подчиненных от недостатков самого руководителя. В построении отношений на соперничестве есть смысл, соревновательность – сильный мотив для более высоких достижений. Но рано или поздно эта система приводит к утомлению и истощению работников, т.к. в состоянии борьбы не может жить длительное время ни один человек. В такой ситуации побеждает самый выносливый, но и он вскоре начинает сдавать свои позиции. Это не означает, что от соревновательности следует отказываться. Задача руководителя - обеспечить разумный компромисс между 2-мя крайностями. Где можно обойтись без соперничества, без него надо обходиться.

4. Слишком малая нагрузка, вызывающая беспокойство, фрустрацию и чувство безнадежности. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, начинает сомневаться в собственной ценности и положении в организации, ощущает себя вознагражденным.

5. Более скрытой причиной стресса является конфликт ролей, возникает, когда к работнику предъявляются противоречивые требования (продавец получает задание реагировать на просьбы клиентов и одновременно другое указание – наполнять полки товарами). Обычно такая ситуация складывается

в результате нарушения принципа единоначалия: 2 руководителя могут дать работнику противоречивые указания. Конфликт ролей возникает в результате различий между нормами неформальной группы, к которой принадлежит работник и требованиями формальной организации (человек хочет быть принятым группой и в то же время стремится следовать требованиям руководства – чувствует напряжение и беспокойство).

6. Причина, противоположная 5. Заключается в неопределенности ролей (ситуация, когда работник не уверен в том, что от него ожидают), здесь требования не противоречивы, а уклончивы и неопределенны. Если человек не знает, что он должен делать, как должен делать, как его действия будут оценены – возникают беспокойство и тревога.

7. Причина нередко: неинтересная, однообразная работа. Люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям. Понятие интересной работы всегда относительно. То, что интересно 1-му человеку, будет неинтересно др., следовательно, при разрешении стрессовой ситуации не стоит исходить из штампов.

8. Стресс может возникнуть как следствие плохих физических условий (плохое освещение, слишком низкая или высокая температура, чрезмерный шум).

Стресс могут вызвать 2 группы факторов:

1. Организационные: повышенные требования к личности; лимит времени; расширение фронта работ; внедрение нововведений; неинтересная работа; противоречивость, предъявляемых к работнику требований; плохие физические условия работы; неправильное соотношение между полномочиями и ответственностью; плохие каналы обмена информацией. Причины стресса руководителей: нехватка квалифицированных работников; затраты времени на личную обработку информации; замыкание всей информации на себе; работа вслепую с большим риском и др.

2. Личностные: смерть близкого; свадьба (развод); увольнение с работы; болезнь; сексуальные затруднения; переход на современный или иной вид

работы; крупная перестройка в бизнесе (слияние, реорганизация, банкротство); потеря, вложенных в банк средств и др.

Все люди отличаются психофизиологическими характеристиками: одни могут выдерживать большие перегрузки длительное время, адаптируясь к стрессу; других небольшая дополнительная нагрузка выбивает из колеи; есть люди, которых стресс стимулирует, мобилизует, они могут работать с полной отдачей именно в условиях стресса. Как психологическое явление стресс поддается управляющим воздействиям. Большинство стрессов в жизни человека инициируется им самим.

Одно из средств избежать стресса – уход от стрессовой ситуации путём отдыха - активной деятельности, исключающей мысль о причине стресса; переключение внимания на иные, не имеющие отношение к стрессу объекты (рыбалка, плавание, прогулки по лесу, рисование, вязание, театры, музеи и другие противострессовые мероприятия).

Методы борьбы со стрессами у руководителей:

- делегирование полномочий;
  - анализ стрессовых ситуаций;
  - установка ежедневных целей и приоритетов выполнения заданий;
- выявление причин, приводящих к стрессу;
- общение с коллегами, др. работниками, посетителями;
  - беседы по телефону с приятелями и встречи с друзьями (вне работы);
  - физические оздоровительные занятия, переключение на активный отдых (вне работы);
  - следование оптимальному распорядку дня на работе и дома;
- самоустранение от стрессовых ситуаций (временный отпуск, перерыв на работе) и др.

Общие рекомендации: соблюдение правильного режима питания, физические упражнения, достижение общего равновесия в жизни.

### **Вопросы для подготовки к семинарскому занятию:**

1. Дайте определение понятию конфликта в организации.

2. Назовите основные причины конфликта в организации
3. Какие типы конфликта выделяют?
4. Перечислите отрицательные и положительные последствия конфликта в организации.
5. Какие уровни конфликта можно выделить в организации?
6. Назовите основные этапы процесса управления конфликтом.
7. Что представляют собой основные методы разрешения конфликтов?
8. Что представляет собой стресс?
9. Назовите основные виды стресса.
10. Способы, позволяющие справиться со стрессом.

### **Практическое занятие №18**

#### **Обсуждение письменных рефератов на тему: «Стресс и управление стрессами в деятельности менеджера»**

**Цель занятия:** изучить особенности стресса в организациях, а также возможности управления стрессом.

В ходе занятия планируется выступление студентов с рефератами по следующим темам:

1. Стресс и управление стрессами в деятельности менеджера
2. Стресс и психологический климат организации
3. Стресс и снижение продуктивности работы
4. Программы по управлению стрессом
5. Типы стрессовых ситуаций
6. Модель управления стрессом.

## **Рекомендуемая литература**

### **Основная литература:**

1. Мальшина, Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для СПО / Н. А. Мальшина. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 100 с. — 978-5-4486-0354-9, 978-5-4488-0199-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76994.html>.
2. Генералова, С. В. Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие для СПО / С. В. Генералова. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 71 с. — ISBN 978-5-4488-0885-2, 978-5-4497-0709-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/97410.html>.
3. Панцуркина, Т. К. Основы менеджмента : учебное пособие для СПО / Т. К. Панцуркина. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 133 с. — ISBN 978-5-4488-0808-1, 978-5-4497-0472-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/96023.html>.

### **Дополнительная литература:**

1. Минько Э.В. Организации производства и менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.В. Минько, А.Э. Минько. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 136 с. — 978-5-4486-0020-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70614.html>