

Министерство образования Республики Беларусь

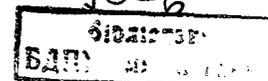
Учреждение образования  
«Белорусский государственный педагогический университет  
имени Максима Танка»

*Н. В. Азаренок*

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Учебно-методическое пособие*

Минск 2007



## ПЛАН СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Семинар 1

#### Основные понятия и эволюция менеджмента

##### Вопросы для обсуждения:

1. Исторический обзор развития менеджмента.
2. Классическое направление менеджмента.
3. Гуманистический менеджмент.
4. Новейшие тенденции и системы менеджмента.
5. Этика менеджмента.

Форма контроля: дискуссия по предложенным темам.

### Семинар 2

#### Организация. Изменения в организации.

#### Организационные структуры управления

##### Вопросы для обсуждения:

1. Организационные изменения и развитие.
2. Внешние и внутренние движущие силы перемен.
3. Осуществление изменений.
4. Понятие корпоративной культуры и ее принципы.
5. Изменения в культуре организации. Изменение и развитие корпоративной культуры.
6. Внутренняя и внешняя среда организации и корпоративная культура.
7. Сущность корпоративной этики.
8. Корпоративная этика организации.

Провести анализ корпоративной этики и корпоративной культуры вашей организации.

Форма контроля: дискуссия по предложенным темам.

### Семинар 3

#### Компетенция менеджера и его организационная среда

##### Вопросы для обсуждения:

1. Каталог требований должностных позиций к менеджеру: квалификационные, организационные и функциональные требования.
2. Составить должностные квалификационные характеристики менеджера Вашего предприятия. Провести его анализ с точки зрения ролей и профессиональных требований к менеджеру.

Формы контроля: дискуссия, выступление на семинаре.

### Семинар 4

#### Менеджмент персонала

##### Вопросы для обсуждения:

1. Методы подбора кадров.
2. Сущность и основные проблемы методов оценки персонала.
3. Собеседование с кандидатом при приеме на работу.
4. Современные методы тестирования персонала.

Формы контроля: опрос, выступление на семинаре.

### Семинар 5

#### Групповая динамика и руководство

##### Вопросы для обсуждения:

1. Групповая динамика.
2. Руководство и лидерство.
3. Власть как ресурс управленческой деятельности.
4. Лидерство: теории лидерства и стили руководства.
5. Корпоративная этика руководителя.

Формы контроля: опрос, выступление на семинаре.

### Семинар 6

#### Основные психологические законы эффективного менеджмента

##### Вопросы для обсуждения:

##### Психологический анализ управленческой деятельности:

1. целеполагание и управленческая деятельность;
  - планирование и решение управленческих задач;
  - мотивация и стимулирование труда;
  - делегирование в системе управленческой деятельности;
  - психологические аспекты контроля.

Формы контроля: опрос, выступление на семинаре.

### Семинар 7

#### Менеджмент в образовании

##### Вопросы для обсуждения:

1. Управленческая деятельность директора школы.
2. Анализ (самоанализ) деятельности руководителя школы.
3. Планирование в работе школы.
4. Школьная документация.

Формы контроля: дискуссия, выступление на семинаре.

# КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## ЛЕКЦИЯ 1

### Основные понятия менеджмента

1. Сущность менеджмента. Характерные черты менеджмента.
2. Предмет и методы менеджмента и психологии менеджмента.
3. Основные школы и подходы менеджмента.
4. Современное состояние теории менеджмента.

1. Английское слово «менеджмент» происходит от латинского слова «манус» – рука. Первоначально относилось к сфере управления животными и означало искусство управления лошадьми. Позже это слово стало означать область науки и практики управления людьми и организациями.

В современной теории и практике под «менеджментом» понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом.

Наиболее часто используемые подходы к определению сущности и содержания менеджмента представлены на рисунке 1.



рис.1. Подходы к определению понятия «Менеджмент»

Таким образом, *сущность менеджмента* составляет управление организацией (хозяйствующим субъектом) в условиях рынка, с учетом использования методов и механизмов хозяйствования в рыночной экономике.

2. Предметом изучения науки менеджмента являются:

1. Законы, принципы и методы построения и функционирования организации.
  2. Законы и принципы, лежащие в основе управленческой деятельности.
  3. Сама деятельность руководящих работников по управлению организацией.
  4. Личностные (физические, психологические и социальные) требования, которым должен соответствовать руководитель.
  5. Отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.
- Методологической базой менеджмента являются ситуационный и системный подходы.

Основными методами проведения исследований в менеджменте являются:

- эксперимент;
  - тестирование;
  - анкетирование и интервьюирование;
  - изучение документации организации;
  - моделирование.
- Психология менеджмента – междисциплинарное научно-практическое направление, целью которого является исследование и психологическое обеспечение решения проблем организации в условиях рыночной системы хозяйствования.

В поле зрения психологии менеджмента находятся следующие проблемы:

- Личность менеджера, его самосовершенствование и саморазвитие.
- Организация управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности.
- Коммуникативные умения менеджера.
- Конфликты в производственном коллективе и роль менеджера в их преодолении.
- Поведение отдельных людей, занятых бизнесом.
- Возможность раскрытия и развития собственного потенциала работников.
- Формирование имиджа и традиций бизнеса.
- Социальные, страновые и международные аспекты психологии партнеров.
- Технология самовыживания делового человека.

Психология менеджмента рассматривает эти проблемы с практической точки зрения.

3. В развитии теории управленческой мысли выделяются четыре основных подхода:

- с точки зрения основных школ в управлении;
- процессный;

- системный;
  - ситуационный.
- С точки зрения основных школ в управлении выделяют школы:
- Школа научного управления. (1885–1920).
  - Административная («классическая») школа в управлении (1920–1950).
  - Школа человеческих отношений (1930–1950).
  - Подход с точки зрения науки о поведении (1950– по настоящее время).
  - Школа количественных методов в управлении (1950 – по настоящее время)

4. Наиболее известными современными концепциями менеджмента считаются: концепция адаптации, концепция глобальной стратегии, концепция целевой ориентации.

На современном этапе развития теории менеджмента можно выделить основные тенденции:

1. Придание большей, чем ранее, значимости материально технологической базе организаций.
2. Дальнейшая демократизация управления, превращение организации и объекта управления в субъект самоуправления.
3. Интернационализация менеджмента и бизнеса и новые проблемы управления, ею порожденные.

Таблица 1

Характеристика основных типов организаций (по Очоу, американский ученый японского происхождения)

Организация типа А (американская модель)	Организация типа У (японская модель)	Организация типа Z (маркетинговая модель)
1. Наем работников на относительно короткое время	1. Пожизненный наем работников	1. Полугосрочный наем
2. Индивидуальное принятие решений	2. Коллективное принятие решений	2. Коллективное принятие решений
3. Индивидуальная ответственность	3. Коллективная ответственность	3. Индивидуальная ответственность
4. Быстрое развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение.	4. Медленное развитие и продвижение
5. Механизмы явного, точного контроля	5. Механизмы косвенного контроля	5. Косвенный неформальный контроль с точными, формализованными критериями
6. Способствование развитию специализированной	6. Способствование развитию неспециализированной	6. Умеренно специализированная карьера работников

карьеру работников (по вертикали)	карьеру работников (диверсифицированный подход)	
7. Избирательное (дифференцированное) отношение к работнику как к таковому	7. Холистический (целостный) подход к работнику как к личности	7. Холистический подход (включая семью)

В таблице 1 представлены основные характеристики управления организацией в соответствии с характеристиками типов организации А, У, Z.

Специалисты считают, что не существует единой идеальной модели управления, т. к. каждая фирма уникальна. Она должна искать собственную модель. Среди факторов, определяющих выбор управленческой модели:

- Размер фирмы.
- Характер продукции.
- Характер среды, в которой она действует.

## ЛЕКЦИЯ 2

### Основные психологические законы эффективного менеджмента

Особенности управленческой деятельности.

2. Основные управленческие действия и их краткая характеристика.
3. Основные психологические законы управленческой деятельности.
4. Психологические теории управления.

1. *Управление* – это такое руководство людьми, которое позволяет достичь поставленных целей наиболее рациональным и эффективным путем.

*Управленческая техника* – совокупность конкретных умений и навыков решения управленческих задач.

*Управленческая культура* – организация собственной деятельности и деятельности других для полного раскрытия способностей и творческого потенциала каждого работника.

*Управленческое искусство* – творческое использование управленческих умений и навыков в нестандартных, нетипичных ситуациях.

*Деятельность* – это форма активного отношения субъекта к действительности...

Деятельность имеет *внешнюю* (объективно предметную: понятие субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности) и *внутреннюю* (субъективно психологическую: описание механизмов ее психической регуляции, структуры, содержания, средств ее реализации) характеристику.

*Психологическая структура деятельности:*

Мотив → цель → задача → действия → контроль → результат → рефлексия.

В общем виде *структура управленческой деятельности* может быть представлена:

Цель → мотив → задача → действия (делегирование) → контроль → результат → рефлексия.

Таким образом, управленческая деятельность включает в себя следующие компоненты:

1. Действия по постановке целей (перед собой и подчиненными), включая планирование этапов их достижения.
2. Действия по определению и постановке задач перед сотрудниками.
3. Делегирование.
4. Действия по контролю за выполнением задач.
5. Рефлексию.

*Цель* управленческой деятельности – обеспечение наилучшего функционирования организационной системы.

*Условия* управленческой деятельности подразделяются на *внешние* (временные ограничения, информационная неопределенность, высокая ответственность за конечный результат, нехватка ресурсов, возникновение стрессовых ситуаций) и *внутренние* (необходимость одновременного выполнения различных действий и решения многих задач, противоречивость нормативных предписаний, неформулированность оценочных критериев эффективности руководителя, а часто их отсутствие).

С психологической точки зрения, управленческая деятельность имеет следующие *специфические особенности*:

1. Направлена на других людей, побуждает их к действию и организует эту деятельность.
2. Она является специфическим видом межличностного взаимодействия.
3. Это деятельность, состоящая из операциональных компонентов (конкретные действия, навыки, рефлексивный управленческий культуру) и креативных компонентов (управленческое искусство), находящихся в тесной связи.
4. Цель на первом месте, так как руководитель ставит цели для подчиненных.

### Целеполагание

Для того чтобы эффективно организовать действия по постановке целей, менеджеру необходимо:

- Понимать психологическую значимость и роль целей и целеполагания.
- Знать и уметь формулировать основные виды и типы целей (по качеству и по срокам).

- Знать и использовать основные правила постановки целей перед подчиненными (конкретно, ясно, с точным сроком достижения, пошаговый метод постановки целей).
- Уметь планировать собственные действия и время, относя этому подчиненных.

### Мотивация

Для успешного осуществления действий по мотивации сотрудников на решение задач менеджеру необходимо:

- Знать и уметь «включать» основные мотивирующие силы подчиненных.
- Использовать как активные (трудовые успехи, признание заслуг сослуживцами и руководством, степень ответственности, служебный рост, профессионализм), так и пассивные (гарантия сохранения работы, социальный статус, трудовая этика организации, условия труда, отношения с непосредственным начальником, личные склонности работника, межличностные отношения в коллективе, заработная плата) мотивирующие факторы.
- Использовать методы и принципы мотивирующей организации труда.
- Использовать приемы групповой и индивидуальной мотивации.

### Постановка задачи

Для того чтобы это действие было максимально эффективным, менеджеру необходимо:

- Знать задачи, уметь распределять их в зависимости от степени важности, уметь выделять наиболее приоритетные из них.
- Уметь устанавливать порядок действий по их развитию.
- Уметь соотносить решение конкретных задач с тактическими и стратегическими целями.

### Делегирование

Для того чтобы делегирование стало наиболее эффективным, менеджеру необходимо:

- Знать, какие задачи подлежат, а какие не подлежат делегированию.
- Уметь наибольшим образом выбрать человека для делегирования ему необходимых задач.
- Знать правила делегирования.
- Не допускать типичных ошибок, а если они все же произойдут, вовремя их исправить.

## Контроль

Контроль приносит результат, если менеджер:

1. Знает и умеет использовать основные его виды и типа задач.
2. Знает правила организации контроля и использует их в зависимости от ситуации или во время их исправляет.
3. Не допускает типичных ошибок при контроле или организационного самоконтроля.
4. Использует имеющиеся у него возможности для организации управленческой деятельности).

3. Основными законами психологии управления (управленческой деятельности) являются:

- Закон неопределенности отклика.
- Закон неадекватности взаимного восприятия.
- Закон неадекватности самооценки.
- Закон искажения информации.
- Закон самосохранения.
- Закон компенсации.

4. Психологические теории управления.

## Теория стилей управления

К. Левин разработал и обосновал концепцию стилей управления. На основе экспериментальных данных выявил и описал 3 основных стиля:

- Авторитарный (директивный).
- Демократический (коллегиальный).
- Нейтральный (либеральный, попустительский).

## Управленческая матрица Р. Блейха

Две меры измерения управленческой деятельности: эффективность и забота о людях (внимание к человеку).

Высокие показатели по обоим параметрам являются признаком эффективного управления.

## Теория рационального управления

Американский исследователь Т. Кимми выдвинул концепцию рационального управления.

Он выделил и описал 4 типа управления:

- Новаторско-аналитический.
- Новаторско-интуитивный.

- Консервативно-аналитический.
- Консервативно-интуитивный.

С точки зрения Коно эффективное управление – есть рациональное управление, а новаторско-аналитический тип наиболее эффективен.

## Теория соучаствующего управления

Суть: управление становится более эффективным, когда сотрудников привлекают к постановке и решению управленческих задач, то есть при условии их участия.

## Вероятностная модель управленческой эффективности

Разработал американский специалист Ф. Фидлер. Суть в следующем:

1. Эффективность управления выражается степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.
2. Проблемная ситуация может быть представлена как совокупность трех основных параметров: степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными, величина власти (влияния), структура групповой задачи.
3. Совокупная количественная оценка всех этих параметров позволяет судить о степени контроля руководителя над ситуацией.

Вывод исследователей: критерии эффективности управления лежат в области психологии и может быть выражены формулой:

## Теория ситуационного лидерства

Эффективен тот руководитель, который обладает таким управленческим качеством, как лидерство. Только лидер может быть эффективным управленцем вне зависимости от стиля управления, особенностей задачи и других условий.

## ЛЕКЦИЯ 3

### Функции менеджмента

1. Сущность функций менеджмента как конкретного вида управленческой деятельности.
2. Классификация функций менеджмента.
3. Анализ функций менеджмента с точки зрения процесса управления.

1. *Управление* – процесс, направленный на достижение целей организации. Этот процесс представляет собой последовательность управленческих действий по решению ряда конкретных производственных и социальных задач фирмы. Эти действия получили название управленческих функций. Слово «функция» латинского происхождения и означает выполнение, деятельность, обязанность.

Функции управления можно определить как виды деятельности, необходимые для организации и руководства тем или иным объектом.

В современном менеджменте можно выделить два подхода к классификации функций менеджмента:

*Первый подход* – предусматривает выделение общих универсальных функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль).

*Второй* – базируется на первенстве критериев, определяющих особенности объекта управления.

Под *функцией менеджмента* понимается вид деятельности работников аппарата управления, основанный на разделении и кооперации управленческого труда, характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления.

2. С точки зрения проектирования систем управления наиболее целесообразно выделять общие, специальные и конкретные функции менеджмента (рис. 2).



Рис. 2 Классификация функций менеджмента

*Общие* – присутствуют в деятельности каждого руководителя вне зависимости от его места в управленческой иерархии и свойств объекта управления. Этими функциями являются: прогнозирование, планирование, организация, координация, стимулирование, учет и контроль, анализ.

Работа предприятия характеризуется специфичностью сферы деятельности, которая требует управления. Функции управления, выделяемые по этому критерию, называются *специальными функциями управления*.

По виду деятельности работников аппарата управления, связанной с использованием ресурсов предприятия, выделяются *конкретные функции управления*.

3. Предполагается, что процесс управления состоит из функций: *планирования, организации, мотивации и контроля* (рис. 3).



Рис. 3. Первичные функции управления

Эти четыре *первичные функции управления* объединены связующими процессами *коммуникации и принятия решения*. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность.

**ПЛАНИРОВАНИЕ.** Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

**ОРГАНИЗАЦИЯ.** Организовать – создать новую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Один из таких элементов – работа, конкретные задания организации. Другой важный элемент – определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках таких организаций, включая и работу по управлению.

**МОТИВАЦИЯ.** Мотив – осознанное внутреннее побуждение к действию. «Мотивационная сфера» объединяет все побудительные источники активности личности: потребности, интересы, стремления, влечения, убеждения, установки, идеалы, намерения личности, а также социальные роли, нормы, правила, стереотипы поведения, жизненные ценности и цели, мировоззренческие ориентации в целом.

Задача функции мотивации, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

*Существует два принципа создания систем мотивирования:*

- 1) ориентация на все присущие работнику типы и виды потребностей, а не только на материальные;

2) адекватная оценка реального вклада каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечение стимулирования, соответствующего этому вкладу.

**КОНТРОЛЬ.** Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля.

1. *Установление стандартов* – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования.
2. Второй аспект – это *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами.
3. *Предпринимаются действия*, если это необходимо для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий – пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ** – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Основное требование для принятия эффективного решения – наличие адекватной информации. Способ получения информации – коммуникация.

**КОММУНИКАЦИЯ** – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

## ЛЕКЦИЯ 4

### Организация. Организационные структуры управления

1. Понятия, признаки и виды организации.
2. Среда организации.
3. Юридические формы организации.
4. Этапы развития организации.
5. Концепция жизненного цикла организации.

1. Организация может быть формальной, неформальной и сложной.

**ОРГАНИЗАЦИЯ** – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. (Определение больше подходит для формальной организации).

Существуют также *неформальные* организации, группы, которые возникают стихийно, но где люди вступают во взаимодействия друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях.

*Сложные* организации имеют набор взаимосвязанных целей. Структуру организации характеризуют три основных понятия: сложность, формализация и централизация.

Общие характеристики организации:

1. Три критерия формальной организации.
  2. Ресурсы.
  3. Зависимость от внешней среды.
  4. Разделение труда.
  5. Необходимость управления (координирование всех задач управления).
2. На деятельность организации влияет большое количество факторов внешней и внутренней среды.

Пять типов внешних условий, оказывающих серьезное влияние на функционирование организации:

1. Социально-экономические условия.
2. Образовательные условия.
3. Политические условия.
4. Культурные условия.
5. Технологические условия.

Значение *внешних факторов* меняется от организации к организации и от подразделения к подразделению в одной и той же организации. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, все другие – к среде косвенного воздействия

Внешняя среда анализируется по следующим характеристикам:

- Сложность, то есть число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.
- Подвижность, то есть скорость, с которой происходят изменения.
- Неопределенность, зависящая от количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также от степени уверенности в этой информации.

*Внутренние переменные* – ситуационные факторы внутри организации.

Основные переменные, которые требуют внимания руководства, – это цели, структура, задачи, технология и люди.

Взаимосвязь внутренних переменных организации представлена на рисунке 4.

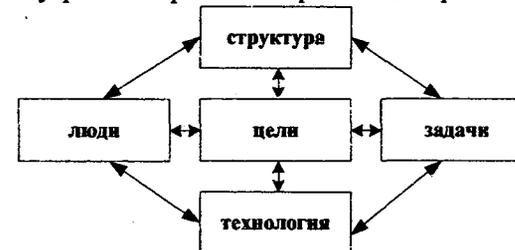


Рис. 4. Взаимосвязь внутренних переменных (социотехнические подсистемы) организации

3. К наиболее распространенным в США структурам относятся единоличное владение, партнерство и корпорация.

**ЕДИНОЛИЧНОЕ ВЛАДЕНИЕ** – это некорпоративный бизнес, которым владеет частное лицо, преследующее цель получения прибыли.

**ПАРТНЕРСТВО** (товарищество) – это некорпоративный бизнес, которым владеют два и более частных лиц, которые с помощью юриста заключают между собой официальное соглашение о партнерстве.

**КОРПОРАЦИЯ** – это специально созданное при посредстве государства экономическая единица, функционирующая независимо от своих собственников. Как юридическое лицо она несет ответственность за свои действия и обязана уплачивать налоги в соответствии с доходами.

4. Этапы развития организации:

1. *Создание инициативной группы.* Основная цель с одной стороны – формирование «исполнительной системы», с другой – формирование концепции будущего предприятия.
2. *Ориентация и формализация.* Когда система сформирована, начинается ее обработка. На этом этапе организация есть процесс по обеспечению существования системы как целостного образования.
3. *Структурирование организации.* На этом этапе процесс создания и построение концепции организации фактически закончен относительно первоначальных представлений инициаторов о полезности, сложности продукта и ресурсной модели обеспечения. Участники инициативной группы могут уже не иметь непосредственного контакта с клиентами и партнерами, могут не управлять организацией, доверяя данную функцию профессиональному менеджеру.
4. *Тиражирование идей.* На этом этапе организация может терять конкурентные преимущества ввиду внутренней и внешней трансформации первоначальной концепции организации. Поэтому основные усилия руководства сконцентрированы на реализации и управлении инновационными процессами внутри организации и широкое вовлечение в эти процессы персонала.
5. *Концепция жизненного цикла организации:*  
Понятие «жизненного цикла» помогает выделить этапы, через которые проходит организация, и прогнозировать проблемы, характерные при переходе от одного этапа к другому. Среди этапов жизненного цикла организации можно выделить следующие:
  1. *Этап становления.* Цели организации еще не приобрели достаточной четкости, творческий процесс протекает свободно. Характерными чертами этого является целеустремленность, способность рисковать и преданность делу.

2. *Этап роста.* Рост организации осуществляется неравномерно, рывками, набирая все большую силу. Оформляется миссия организации. Коммуникации и структура во многом остаются неформальными.
3. *Этап зрелости.* Структура стабилизируется, вводятся правильные определяются процедуры. Организация увеличивает выпуск продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Структура становится более комплексной и отработанной. Возрастает роль высшего руководящего звена.
4. *Этап старения.* Несмотря на то что картина доходов вполне приемлема, темпы роста замедляются. Бизнесе руководство, не осознавая необходимость обновления, пытается восстановить былую динамику косметическими мерами.
5. *Этап упадка.* В результате снижения организационной эффективности, конкуренция организации оказывается в кризисном состоянии: ее продукция или услуги пользуются меньшим спросом. Ухудшается организационный климат, растет число конфликтов, руководство нередко вынуждено прибегать к сокращению персонала. Организация оказывается на грани распада.
6. *Этап обновления или смерти организации.* Может иметь двойкий исход: или организация перестает существовать, или она предпринимает кардинальную попытку возрождения. Второй исход обычно невозможен без прихода к руководству новых людей, уполномоченных на проведении реорганизации и осуществлении плановой программы внутреннего организационного развития.

## ЛЕКЦИЯ 5

### Коммуникация в организации

1. Сущность и классификация коммуникаций в менеджменте.
2. Основные элементы и этапы процесса коммуникации в менеджменте.
3. Коммуникативная культура менеджмента.
4. Коммуникативные барьеры и пути их преодоления.
  1. Осуществление коммуникаций – это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия.  
*Коммуникативный процесс* – это обмен информацией между двумя или более людьми.  
*Внешняя коммуникация* – получение информации о важных для организации изменениях внешней среды, а также сообщение важной для общественности информации об организации. *Внутренняя коммуникация* – передача и обмен информацией между подразделениями, сотрудниками, уровнями власти.  
*Внутриорганизационные коммуникации* делятся на *вертикальные* и *горизонтальные*. Вертикальные – это обмен информацией между иерархичес-



1. Конфликт в предпринимательстве – это состояние социально-психологических, экономических, национально-этнических или иных отношений субъектов, характеризующихся крайней степенью обострения противоречий сторон. Отличительный признак конфликта в том, что он возникает и протекает в сфере непосредственного общения людей.

В зависимости от субъектов конфликтов выделяют следующие их типы: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

По служебной направленности они разделяются на вертикальные (руководитель – подчиненный) и горизонтальные (между равными по положению работниками).

Для организации типичны следующие конфликты:

- Между менеджерским персоналом и подчиненными по поводу способов управления и выполнения функциональных обязанностей (вертикальные).
- Между персоналом в связи с принятием новых членов, распределением работ, оплатой труда и т. д. (горизонтальные).
- Между самими управленцами при определении целей, способов и направлений совместной деятельности.
- Основные причины конфликтов:
- Ограниченность ресурсов – их качественное и количественное измерение.
- Взаимозависимость заданий.
- Различия в целях.
- Различия в представлениях и ценностях.
- Различия в манере поведения и жизненном опыте.
- Неудовлетворительные коммуникативные навыки.

Выделяются причинные факторы конфликтов: информационные, поведенческие, факторы отношений, организационные факторы, структурные.

Для реального управления конфликтом менеджеру необходимо знать, на какой стадии находится конфликт, его историю, сущность проблемы, лежащей в основе конфликта.

В зависимости от управления конфликтами их последствия могут быть функциональными (положительными) либо дисфункциональными (отрицательными).

2. Существуют две принципиальные возможности (стратегии) управления конфликтами:

1. Их предотвращение (профилактика).
2. Управление конфликтами и конфликтными отношениями в случае их возникновения, а также использование результатов столкновения (как конструктивных, так и деструктивных).

Предупреждение конфликтов основано на предотвращении и блокировании конфликтных источников. Деятельность осуществляется в следующих направлениях:

- Разъяснение задач и требований к деятельности каждого сотрудника.
- Использование координационных и интеграционных механизмов.
- Постановка комплексных целей.
- Установление содержания системы вознаграждений.
- Устранение реального предмета (источника) конфликта.
- Смена руководителя, смена стиля руководства и управления.

Для успешного урегулирования конфликта важно соблюдение четырех правил:

1. Признания наличия конфликтной ситуации.
2. Признание каждой стороной факта противостояния и наличия разногласий и разночтений.
3. Честное представление о содержании несовместимых интересов.
4. Подготовка сторон к принятию определенных общих правил и норм поведения, соблюдение которых обеспечит сохранение или поддержание отношений между ними как в ходе самих переговоров, так и в последующем.

Овладение техниками и технологиями деятельности менеджера в конфликте осуществляется в ходе специальных тренингов и достаточно продолжительной практической работы с реальными конфликтами.

3. Если принять за основу степень ориентации участников конфликта на реализацию собственных интересов и на учет интересов другой стороны, то можно выделить пять стратегий конфликтного взаимодействия (рис. 6).

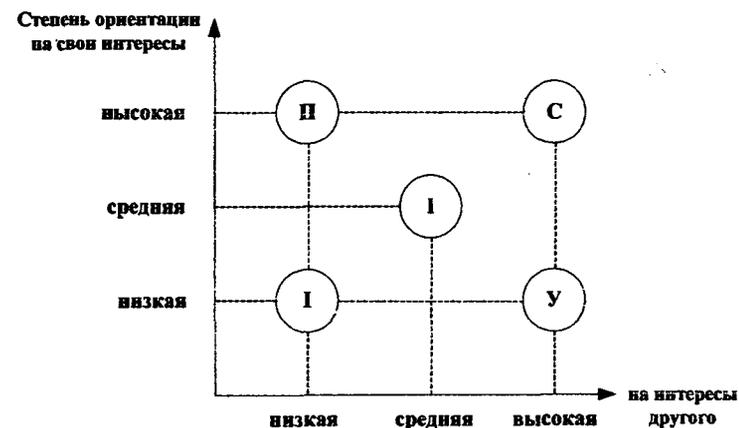


Рис. 6. Двухмерная модель регулирования конфликтов К. Томаса

*Стратегия принуждения или доминирования (П)* ориентирована исключительно на собственные интересы. Она заключается в стремлении заставить принять свою точку зрения любой ценой, вплоть до открытого давления с применением власти. Недостатки: подавление инициативы подчиненных, вероятность того, что не будут учтены важные факторы, поскольку представлена только одна точка зрения.

*Стратегия сотрудничества (С)* отличается высокой степенью ориентации участника на реализацию своих интересов и интересов партнера и направлена на продуктивное разрешение проблемы для обеих сторон. Она признает различия во мнениях и отличается готовностью ознакомиться с другими позициями, чтобы разобраться в причинах конфликта и найти приемлемые для всех сторон действия.

*Стратегия компромисса (К)* соответствует средним значениям ориентации и предполагает взаимный обмен уступками, принятие отчасти точки зрения противоположной стороны, чтобы найти взаимоприемлемое решение. Способность к компромиссу высоко ценится среди управленцев, так как позволяет избежать конфронтации.

*Стратегия избегания (И)* свидетельствует об отказе от своих интересов и неготовности пойти навстречу партнеру. Она проявляется в воздержании от спора, стремлении перевести разговор в другое русло, то есть уйти от конфликта.

*Стратегия уступчивости (У)* предполагает отказ от своих интересов и готовность пойти навстречу партнеру. Она направлена на сохранение благоприятных отношений, чтобы партнер был доволен.

## ЛЕКЦИЯ 7

### Компетенция менеджера и его организационная среда

1. Деятельность менеджера и его задачи.
2. Функции и роли менеджера.
3. Профессиональные требования к менеджеру.
4. Способности к управленческой деятельности.

Менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия. Это человек, наделенный полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение. Целью менеджера является обеспечение стабильной конкурентоспособности фирмы.

У них особый предмет труда – информация, преобразуя которую, они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. Орудия труда менеджера – средства работы с информацией.

В деятельности руководителя можно выделить два основных аспекта: целесообразность и эффективность. Все виды деятельности руководителя характеризуются двумя параметрами: важность и срочность.

Существует 5 базовых операций в работе каждого менеджера: установка цели, организует, поддерживает мотивацию и коммуникацию, измерение, способствует росту людей, включая себя самого.

2. Выделяются три группы ролей, которые должен исполнять менеджер, желая эффективно работать: межличностные, информационные, управляющие.

Данные группы имеют свою подструктуру, представленную в виде таблицы 2.

Таблица 2

### 10 ролей менеджера

Категория	Роль	Вид деятельности
Информационные	Наблюдатель	Поиск и получение информации, просмотр периодической печати и отчетов, личные контакты
	Проводник	Передача информации другим членам организации, рассылка напоминаний и отчетов, телефонные звонки
	Оратор	Информирование внешних субъектов, речи, отчеты, записи
Межличностные	Глава	Проведение мероприятий, встречи гостей, подписание юридических документов
	Лидер	Руководство и мотивация подчиненных, обучение, консультации и коммуникации с работниками
	Связующее звено	Поддержание информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами, почта, телефонные разговоры, встречи
Управляющие	Предприниматель	Инициация новых проектов, поиск новых идей, завоевание сторонников
	«Пожарный»	Урегулирование споров и иных проблем, разрешение конфликтов между подчиненными, адаптация к кризисам во внешней среде
	Распределитель ресурсов	Решение о распределении ресурсов, составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов

	Участник переговоров	Участие в переговорах с профсоюзами о контрактах, зарплатах, закупках, бюджетах, представлении интересов отделов
--	----------------------	--

Современный менеджер выступает в нескольких ипостасях (функции менеджера): *управляющий, лидер, дипломат, воспитатель, инноватор, просто человек.*

Во взаимосвязи с функциями управления поведение менеджера может воплощаться в следующих ролях:

- *Организатор*, пользующийся уважением и умеющий работать с людьми.
- *Генератор идей*, стремящийся заглянуть в суть проблемы, докопаться до истины, его слабое место – болезненное отношение к критике.
- *Энтузиаст*, полный энергии, берущийся не только сам за любые задания, но и воодушевляющий на это других людей.
- *Контролер, аналитик, гарант качества*, способный оценить выполненную работу, выдвинутую идею, найти в ней сильные и слабые стороны.
- *Искатель выгод*, интересующийся внешней стороной дела, может быть хорошим посредником между людьми, поскольку обычно обладает повышенной популярностью.
- *Исполнитель*, хороший администратор, способный не только выслушать, но и воплотить идею в жизнь.
- *Работяга*, нравится всем, прежде всего потому, что не стремится занять нише место, зато способен выслушать и ободрить.
- *Шлифовщик*, необходим, чтобы «связать» разрозненные концы.

В процессе управления менеджер осуществляет ряд конкретных функций.

3. Можно выделить три категории требований к профессиональной компетенции менеджера:

- Знания в области теории и умения в сфере практики управления.
- Способность к коммуникации и умение работать с людьми.
- Компетентность в области специализации предприятия.

*Менеджер высокого класса должен уметь:*

- научно прогнозировать стратегию развития фирмы, эффективность и конкурентоспособность выпускаемого товара, изучать и оценивать факторы, влияющие на конкурентоспособность товара, аргументированно доказывать (устно и письменно) свои идеи.
- формулировать цели развития коллектива, понимать характер, особенности личностей сотрудников и адекватно оценивать себя и других людей, поддерживать нормальный моральный психологический климат в коллективе, сглаживать конфликтные ситуации.

- анализировать, прогнозировать, экономически оценивать и принимать решения в условиях неопределенности внешних и внутренних факторов
- ориентироваться в технических и технологических особенностях процесса производства, принципах действия покупаемого, продаваемого и выпускаемого продукта, в вопросах унификации, стандартизации, специализации, автоматизации производства.

- организовывать себя и коллектив на достижение поставленных целей, выполнять функции распределителя ресурсов, диспетчера и координатора, делегировать функции и ответственность по уровням управления, организовывать стимулирование работников для реализации концепции развития организации, повышения качества продукции и экономии ресурсов.

- рационально и эффективно использовать временной ресурс для достижения поставленных целей.

- постоянно повышать свою квалификацию, ясно и доходчиво излагать мысли, быть честным, обязательным, целеустремленным, ставить высокие личные цели, удовлетворению потребностей в самовыражении, стремиться вести нормальный образ жизни, поддерживать хорошую физическую форму и аккуратно одеваться.

*Ключевые группы профессионально важных качеств менеджера: мотивационно-волевые, интеллектуальные, коммуникативные.*

4. Главным фактором эффективности управленческой деятельности менеджера является наличие специфических управленческих способностей. В структуру способностей выделяют две основные категории – общие и специальные способности. Формируются и развиваются они на основе задатков.

*Менеджерские характеристики:*

- Возрастной фактор.
- Фактор пола.
- Фактор культурно-образовательного уровня.
- Фактор социально-экономического статуса.

Вторая группа характеристик эффективного менеджера – *личностные качества*, выступающие в функции способностей.

Л. И. Уманский наиболее полно раскрыл *общеуправленческие способности*: психологическая избирательность, практический психологический ум, психологический такт, общественная энергичность.

*Способности, обуславливающие успешное выполнение отдельных управленческих функций:*

1. Способность к целеполаганию (сформулировать и выделить наиболее существенное).

- Способность к прогнозированию («заглянуть в будущее»).
- Способность к планированию (действий своих, подчиненных и организации).
- Способность к принятию управленческих решений.
- Коммуникативные способности.
- Мотивирующие способности.
- Способности контроля (главное – сопоставление результата труда с индивидуальными возможностями исполнителя).

Отмечаются еще две интегративные способности, важные с практической точки зрения: *способность подбирать кадры и профессиональная компетентность руководителя.*

Таким образом, **менеджер** – это профессионально подготовленный руководитель, обладающий широкими знаниями в области менеджмента, экономики, права, маркетинга, психологии управления, психологии и этики делового общения.

## ЛЕКЦИЯ 8

### Менеджмент персонала

- Сущность системы управления персоналом.
- Основные принципы управления персоналом.
- Функции управления персоналом.
- Методы управления персоналом.
- Планирование персонала. Его принципы.
- Виды планирования персонала.
- Методы планирования персонала.
- Области планирования персонала.
- Индивидуальное планирование карьеры.

1. Управление персоналом является функциональной задачей и основной функцией руководителя.

Менеджмент персонала имеет три уровня, или измерения: оперативный, тактический и стратегический. Они обусловлены различными масштабами задач и временем их выполнения.

Оперативный уровень охватывает непосредственную область деловой активности персонала и соответствующую сферу влияния менеджмента персонала. Здесь представлены все функции управления персоналом, начиная от анализа данных о сотрудниках и кончая расчетами их стоимости, а также руководство персоналом.

Тактический уровень подчеркивает принадлежность работы с персоналом общим процессам менеджмента персонала.

Тактический уровень включает две важнейшие ориентации производственного менеджмента персонала: на отношения и на информацию. Он предполагает готовность к конкурентной борьбе, поддержку деловой стратегии, обеспечить прогнозирование сегментов внешнего рынка рабочей силы. Эти основные понятия менеджмента персонала и их содержание представлены в таблице 3.

Таблица 3

### Определение понятий в управлении персоналом

Понятие	Содержание
Кадровая политика	Принципы, цели и стратегии в области работы с персоналом, на которые ориентированы все мероприятия по работе с кадрами
Персонал	Сотрудники организации: руководитель, специалист, рабочие, младший обслуживающий персонал
Поиск персонала	Всеохватывающий поиск необходимых сотрудников, выбор их из числа кандидатов, а также подготовка и вступление в должность новых сотрудников
Планирование персонала	Предварительное осмысление и фиксация тех мероприятий, которые необходимо осуществить в основных областях работы с персоналом
Планирование персонала	С одной стороны, создание рабочих мест, подготовка условий работы, организация труда и рабочего времени, с другой – занятие сотрудниками рабочих мест и необходимой позиции в соответствии с проводимой кадровой политикой
Развитие персонала	Всестороннее установление потребностей в образовании, получении новых знаний, совершенствование стиля управления, методов работы персонала и систематическое содействие сотрудникам в повышении их деловой активности
Сокращение персонала	Мероприятия по сокращению штатов и увольнению сотрудников
Эффект персонала	Использование методов прямого и косвенного определения вклада отдельных сотрудников в конечный или промежуточный результат работы подразделений
Эффект качества работы персонала	Установление степени соответствия сотрудников своей должности
Кадровое администрирование	Централизованные административные действия и мероприятия в отношении персонала, например, оформление записей в трудовой книжке

Руководство персоналом	Децентрализованное управление персоналом непосредственно руководителями подразделений, которые используют определенные инструменты управления, например, беседу с сотрудниками, диалог
Контроллинг персонала	Присоединение к внутрипроизводственной системе контроля, планирование и регулирование работы с персоналом

Понятия, представленные в таблице, составляют основу системы менеджмента персонала, его инструментарий, позволяют разобраться в его содержании.

*Управление персоналом* – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Схематично система управления персоналом представлена на рисунке 7.

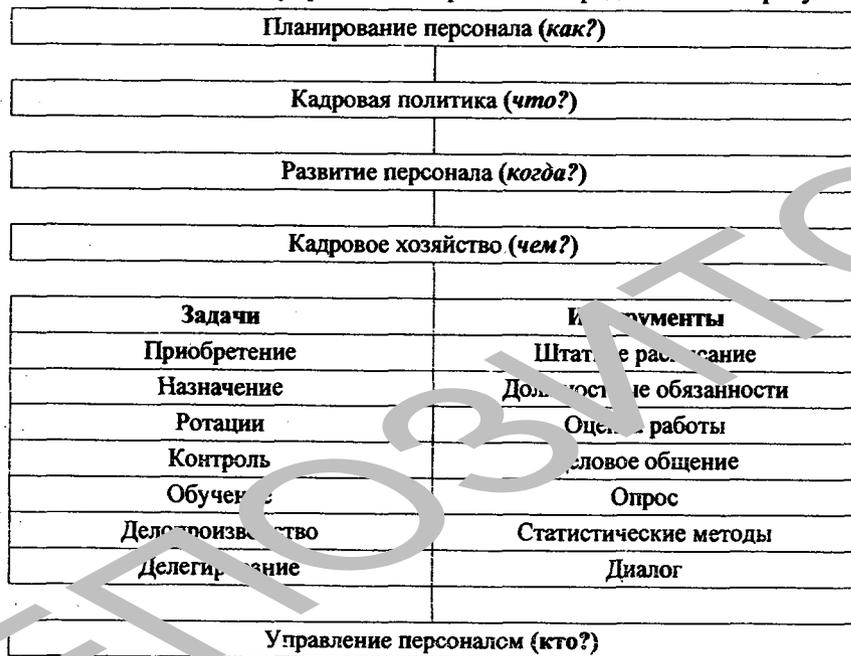


Рис. 7. Система управления персоналом

Основой системы управления персоналом предприятия является *механизм управления*, включающий в себя принципы, функции, методы управления и стиль руководства.

1. Под *принципами управления персоналом* понимаются некоторые фундаментальные истины, на которых должна строиться система управления персоналом предприятия.

- К основным принципам управления персоналом могут быть отнесены:
- 1) Принцип подбора кадров по личным и деловым качествам.
  - 2) Принцип преемственности персонала.
  - 3) Принцип профессионального и должностного продвижения кадров.
  - 4) Принцип открытого соревнования.
  - 5) Принцип сочетания доверия к кадрам с проверкой исполнения.
  - 6) Принцип демократизации работы с кадрами.
  - 7) Принцип системности работы с кадрами.
  - 8) Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма.

2. *Функции управления персоналом* представляют собой относительно стабильные, характеризующиеся определенной однородностью и сложностью виды деятельности, с помощью которых происходит воздействие на персонал.

К числу важнейших функций управления персоналом можно выделить

- 1) Оценка существующих потребностей в персонале различных специальностей и квалификации.
- 2) Планирование удовлетворения выявленных потребностей.
- 3) Маркетинг персонала.
- 4) Выбор кандидатов на вакантные должности при непосредственном контакте кадровой системы с трудовыми ресурсами.
- 5) Выбор (оценка) кандидатов на вакантные должности.
- 6) Проверка персонала в соответствии с результатами отбора.
- 7) Адаптация новых сотрудников.
- 8) Обучение как новых, так и старых сотрудников.
- 9) Мотивация.
- 10) Оценка трудовой деятельности.
- 11) Продвижение сотрудников в организации.
- 12) Формирование резерва руководящего персонала.

4. Важное место в системе управления персоналом занимают методы управления, то есть способы воздействия на персонал. Они подразделяются на административные, экономические и социально-психологические.

5. Термин «планирование персонала» включает в себя все проблемы сферы персонала, которые могут возникнуть в будущем.

Планирование персонала как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения

целей организации. Планирование персонала следует рассматривать во взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников.

В процессе планирования действуют *принципы*:

1. Оценки работы персонала.
2. Открытого соревнования.
3. Непрерывного обучения и совершенствования кадрового потенциала.
4. Преимущества кадров.

*Целью* планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава.

В планировании персонала, независимо от его состояния, может быть выделено *три направления*: структурно определенное планирование, индивидуальное планирование, коллективное планирование.

Планирование персонала осуществляется в три этапа:

1. Прогноз потребности в кадрах.
2. Планирование наличия кадров.
3. Выяснение недостатка или избытка кадров во времени.

#### 6. Виды планирования персонала.

*Планирование кадрового потенциала организации.* Планирование персонала включает в себя *количественный* и *качественный* аспекты. Планирование потребности в кадрах происходит на основе информации о:

1. Количественных составляющих.
2. Качественных составляющих.
3. Временных составляющих спроса.

Удовлетворение спроса проходит фазы *подбора кадров, выбора и занятия должностей*, то есть расстановки.

Планирование кадров должно быть одним из разделов *текущего* (на 1 год) и *перспективного* (на 5–10 лет) планов организации.

*Интегрированное планирование персонала.* Планирование персонала ведется на предприятии не изолированно, является частью общего планирования.

*Кратко-, средне- и долгосрочное планирование персонала:*

- кратко-срочное планирование – распространяется на период не более одного года;
- среднесрочное планирование – предусматривает составление планов на период от одного года до пяти лет;
- долгосрочное планирование – включает планы, составляется более чем на пять лет.

*Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала.*

*Стратегическое* планирование персонала в большинстве случаев ориентиро-

вано на длительный период и имеет далеко идущие цели, разрабатывается на высшем и среднем руководящем уровне предприятия. *Тактическое* планирование касается глобальных планов, возникших при стратегическом планировании, и преобразовывает их в самостоятельные части планирования, проводимые малыми и средними руководящими звеньями предприятия. *Оперативное* планирование ориентируется на краткосрочный период и касается краткосрочных применений персонала.

7. Методы качественного и количественного планирования персонала. Качественное и количественное планирование персонала различаются применяемыми методами.

При *качественном* планировании персонала применяют следующие методы: метод экспертных оценок, методы групповых оценок, метод Дельфи.

При *количественном* планировании персонала используют: методы коэффициентов, методов измерения, статистические методы.

В зависимости от решаемых задач в планировании персонала можно выделить следующие цели, или области: планирование состава персонала; планирование потребности в персонале; планирование набора персонала; планирование повышения квалификации персонала; планирование использования занятости персонала; планирование изменений персонала; планирование развития персонала.

8. Понятие «планирование карьеры» включает определение пути индивидуального профессионального развития. Под *карьерой* понимается, прежде всего, продвижение сотрудника по служебной лестнице, это часть его жизни, связанная с производственно-хозяйственной или профессиональной деятельностью.

Индивидуальное планирование карьеры является составной частью:

- личного планирования, которое кроме карьеры включает в себя отношения с друзьями, семьей, материальное положение, трудовую деятельность;
- управления самим собой, включающего самомотивацию, самоконтроль, саморегуляцию;
- делового общения;
- техники личной работы, стиля лидерства;
- целей собственного развития.

Наиболее типичные ситуации, определяющие условия начала карьеры, обусловлены следующими четырьмя группами факторов:

1. Характерные черты сотрудников, знакомых.
2. Свойственности поставленных перед самим собой или предписанных другими задач.
3. Организационные условия.
4. Условия окружающей среды.

Самомаркетинг означает:

- поиск фирмы или учреждения, которые бы Вас устроили;
- хорошую презентацию самого себя.
- Факторы, которые необходимо учитывать при планировании и реализации индивидуальной карьеры:
- выяснение своих сильных и слабых сторон, структуры своих деловых качеств. Для этого существует множество тестов, многие из которых позволяют даже составить структурную формулу Ваших способностей и определить основную ориентацию их развития;
- отслеживание тенденций развития рынка труда, его отраслевых и местных особенностей;
- учет сильных и слабых сторон той внешней среды, в которой Вы находитесь.

## ЛЕКЦИЯ 9

### Процессы принятия управленческих решений

1. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений.
2. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений при индивидуальном выборе.
3. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений при коллегиальных решениях.

1. Центральным в структуре управленческой деятельности является функция выработки и принятия управленческих решений, которая определяет ее эффективность и качество.

Решение – выбор альтернативы. Решение – это рациональный выбор как минимум из двух альтернатив.

Организационное решение – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, возложенные на занимаемую им должность.

Основные психологические характеристики ПУР как регулятивного, интегрального процесса организационной деятельности.

1. Процессы ПУР – комплексные, синтетические образования по процессуально-психологическому составу, содержат все виды психических процессов.
2. Процессы ПУР сохраняют такую важную особенность интегральных процессов, как регулятивная направленность.
3. Многообразие операционных средств реализации процессов ПУР. Используются операционная система, имеющаяся в структуре деятельности.
4. В плане своего компонентного состава процесс ПУР выступает как интегральный. Его постоянные «единицы» (компоненты): информационная основа, правила, критерии, альтернативы, способы, гипотезы.

1. Процессы ПУР имеют определенные этапы, фазы реализации, проходящие в определенной последовательности, обозначенной понятием процессуальной инварианта решений.
2. В процессах ПУР максимально выражена еще одна важная черта индивидуального выбора – высокая вариативность (изменяемость в зависимости от изменений условий реализации).
3. Возможно расхождение нормативного и реального содержания процессов ПУР.
4. В менеджменте существует понятие «рациональное решение проблемы». Формы рационального решения проблемы представлены в виде рисунка 8.



Рис. 8. Этапы рационального решения проблемы

Процессуальная организация индивидуального выбора в обобщающем виде состоит из следующих этапов:

1. Фиксация и осознание проблемы.
2. Формулировка субъективного представления о задаче принятия решения.
3. Формирование исходного множества альтернатив.
4. Формулировка критериев элиминации исходного множества альтернатив.
5. Элиминация альтернатив исходного множества.
6. Оценка полезности исходов альтернатив.
7. Выбор максимизированной альтернативы.
8. Реализация решения.
9. Оценка результатов реализации решения.
10. Коррекция решения.

Все эти этапы вместе составляют полный цикл принятия решения. Часто встречаются его редуцированные (сокращенные) формы, где исключены отдельные фазы.

3. Коллективные решения сохраняют большинство рассмотренных этапов, хотя они частично видоизменяются. Эти решения обогащаются следующими новыми этапами и психологическими особенностями:

1. Неоднозначность определения системы исходных данных.

2. Определение состава группы.
3. Формирование информационной основы решения.
4. Выработка группой метарешения.
5. Определение членами группы представлений об индивидуальных целях.
6. Интенсивное развертывание процессов групповой дифференциации.
7. Выбор критерия для основы согласования индивидуальных предпочтений.
8. Выбор конкретного альтернативного варианта.
9. Заключительная стадия процесса коллегиальных решений – реализация *коррекции и компенсация* неудачных или неправильных решений.

Выделяют пять основных уровней организации управленческих решений.

1. Автократический уровень.
2. Автономный уровень.
3. Локально-коллегиальный уровень.
4. Интегративно-коллегиальный уровень.
5. Метаколлегиальный уровень.

#### *Рекомендации по принятию этически корректных решений*

Вопросы данных рекомендаций заставляют задуматься над социальными и этическими последствиями своего поведения.

1. Является ли проблема / дилемма тем, чем она кажется? Если вы не уверены, выясните это.
2. Является ли действие, над которым вы размышляете, юридически допустимым? Если вы не уверены, выясните это.
3. Понимаете ли вы позицию тех, кто противится вашему решению? Обоснована ли она?
4. Кто выиграет от вашего действия? Кто оно повредит? В какой степени? Как долго?
5. Разрешили бы вы предпринять действия, которые планируете, другим людям?
6. Интересовались ли вы мнением других людей, знакомых с данным вопросом и способных быть объективными?
7. Одобрили бы ваши действия семья, друзья, коллеги по работе или начальство?

#### ЛЕКЦИЯ 10

##### Бизнес-план предприятия

1. Общая характеристика бизнес-плана как документа, содержащего описание будущего бизнеса.
2. Структура и последовательность разработки бизнес-плана.
3. Ошибки при разработке бизнес-плана.

1. Бизнес-план дает детальное пояснение, как будет происходить управление предприятием для обеспечения прибыльности предприятия, а также возможности инвестирования.

*Бизнес-план* – объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент принятия инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией.

В современной практике бизнес-план выполняет *пять функций*:

1. Он связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса.

2. Он – планирование

3. Он – позволяет привлечь денежные средства – ссуды, кредиты.

4. Он позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных инвесторов.

5. Он позволяет улучшить информированность всех сотрудников о предпринимательских целях, создать мотивацию достижения цели.

6. Он связан с введением принципов: гибкости, непрерывности, коммуникативности, интерактивности, многовариантности, участия, адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

2. Структура и последовательность разработки бизнес-плана.

К функциям, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно отнести:

- специфику вида предпринимательской деятельности;
- размеры предприятия;
- цели составления бизнес-плана;
- общую стратегию предприятия;
- темп темпы роста создаваемого предприятия, размер предполагаемого рынка сбыта;
- наличие конкурентов.

*Типичная структура:*

1. Концепция бизнеса (резюме).
2. Описание предприятия и отрасли.
3. Характеристика услуг и продукции.
4. Исследование и анализ рынка сбыта.
5. Конкуренция и конкурентное преимущество.
6. План маркетинга.
7. План производства.
8. Финансовый план.

9. Финансовый план.
10. Финансовая стратегия.
11. Потенциальные риски.

Типичные бизнес-планы содержат элементы:

- миссия или видение компании;
- информация об отрасли и рынке;
- данные о поставщиках;
- информация о численности персонала и описание должностей;
- финансовая информация, показывающая источники и направления использования инвестиций и будущей прибыли;
- планы производства товаров или услуг, включая планировку предприятия и производственные графики;
- описание политики фирмы по представлению кредитов покупателям;
- юридические вопросы (информация о лицензиях, патентах, налогах и законодательных ограничениях);
- критические риски проекта.

3. Ошибки при разработке бизнес-плана:

1. Попытка применить западную методологию разработки таких документов без адаптации к специфике нашей деловой среды.
2. Не может быть универсального проекта.
3. Неправильное понимание того, какие аспекты, отражаемые в подобном документе, являются определяющими.
4. Низкое качество проводимых маркетинговых исследований.
5. Непонимание интересов инвестора или кредитора с психологией.

## ЛЕКЦИЯ 11

### Менеджмент в образовании

1. Особенности менеджмента в образовании.
2. Основные компоненты содержания деятельности учителя и менеджера.
3. Портрет менеджера образования.

**1. ПРЕДМЕТ ТРУДА** менеджера образовательного процесса является деятельностью объекта управления.

**ПРОДУКТ ТРУДА** – информация об учебно-воспитательном процессе.

**ОРУДИЕМ ТРУДА** – слово, речь.

**РЕЗУЛЬТАТОМ ТРУДА** менеджера является уровень грамотности, воспитанности, развития объекта менеджмента – учеников.

**Педагогический менеджмент** – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности.

*Основные функции педагогического менеджмента:*

- Принятие разумного решения.
- Организация выполнения принятых решений, создание необходимых условий для эффективной работы образовательного учреждения, каждого участника образовательного процесса, обеспечение мотивов и стимулов их деятельности.
- Контроль выполнения решений.

*Методы управления* в педагогическом менеджменте: экономические методы, административные методы, методы педагогического влияния, методы общественного влияния.

2. В. Д. Симоненко сравнил основные компоненты содержания деятельности учителя и менеджера с целью обнаружить общее, что позволит усилить элементами менеджмента профессиональную подготовку учителя. Данные этого исследования представлены в виде таблицы 4.

Таблица 4

Сравнение основных компонентов содержания деятельности учителя и менеджера

УЧИТЕЛЬ	МЕНЕДЖЕР
Руководитель и организатор жизни и деятельности коллектива учеников	Руководитель и организатор деятельности трудового коллектива
<i>Цель деятельности</i>	
Воспитание, обучение, развитие детей; подготовка к самостоятельной жизни и труду	Удовлетворение потребностей общества, человека, получение прибыли
<i>Основные задачи</i>	
1. Развитие личности учеников	1. Раскрытие творческого потенциала работников
2. Воспитание учеников	2. Формирование трудового коллектива
3. Формирование системы знаний, умений и навыков учеников	3. Получение максимальной прибыли
<i>Объект деятельности</i>	
Ученический коллектив	Трудовой коллектив
<i>Профессиональные умения</i>	
1. Перцептивные – адекватно воспринимать и понимать психику детей	1. Умение адекватно воспринимать и понимать психику подчиненных
2. Коструктивные – ставить ясные цели, выдвигать задания, проектировать учебно-воспитательный процесс	2. Быть изобретательным, гибким, адекватно реагировать на изменения ситуации

3. Экспрессивные – эффективно выражать свои эмоции, владеть собой	3. Эффективно владеть собой
4. Академические – заниматься позитивной деятельностью	4. Целесообразно использовать время
5. Дидактические – передавать свои знания и умения	5. Иметь четкие личные цели и ценности
6. Коммуникативные – общаться, осуществлять влияние на людей	6. Заниматься саморазвитием
7. Организаторские – организовывать деятельность учеников и свою личную	7. Осуществлять влияние на людей
8. Исследовательские – выявлять, изучать и решать проблемы	8. Передавать свои знания подчиненным
9. Специальные – по характеру специальности	9. Формировать рабочие группы

Основные функции

1. Конструктивная		1. Управленческая
2. Организаторская		2. Организаторская
3. Коммуникативная		3. Коммуникативная
4. Воспитательная		4. Дидактическая
5. Информационная		5. Воспитательная
6. Дидактическая		6. Контролирующая
7. Развивающая		7. Педагогическая
8. Ориентационная		8. Исследовательская
9. Мобилизационная		9. Ориентационная
10. Исследовательская		10. Конструкторско-технологическая

3. Портрет менеджера образования составляется по следующей схеме:
- Способность к планированию и принятию решений:
    - стратегическое мышление;
    - финансовое планирование;
    - принимание управленческих проблем.
  - Работа с человеческими ресурсами.
  - Организованность и целесообразность использования времени.
  - Коммуникация.
  - Навыки общения.
  - Обеспечение развития членов коллектива.
  - Лидерство.
  - Управление переменами.

## МАТЕРИАЛЫ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

### Выдержки из книги И. Н. Кузнецова «Корпоративная этика»

**Корпоративная культура** – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущая данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и взаимодействие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, деятельности себя и окружающей среды.

В деловой сфере активно развивается **этика делового общения** – прикладная наука, которая изучает факторы формирования и проявление в деловой сфере моральных критериев, норм, нравственных параметров в отношениях между производителями и потребителями, служащими и руководством компаний, торговцами и покупателями, компаниями и государством, компаниями и обществом.

**Понятие деловой этики** в широком смысле слова понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе функционирования корпоративных структур.

Современная корпоративная этика, по мнению многих ученых, должна основываться на трех важнейших положениях:

- создание материальных ценностей во всем многообразии форм рассматривается как изначально важный процесс;
- прибыль и другие доходы рассматриваются как результат достижения различных общественно значимых целей;
- приоритет в разрешении проблем, возникающих в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции.

В рамках американского социолога Л. Хосмера сформулированы современные этические принципы делового поведения, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой.

Тринадцать принципов и, соответственно, аксиом десять.

- Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании (принцип основан на учении древнегреческих философов, в частности Протагора, о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).
- Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честно, открыто и истинно, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на