**Тема 1. Функции, виды и психология менеджмента**

**Урок № 1. 1. Понятие и сущность менеджмента.**

**План:**

1. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности.
2. Цели и задачи управления организациями.
3. Функции, виды и психология менеджмента
4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

1. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности.

При переходе российской экономики на рыночные механизмы хозяйствования наряду с термином « управление» стал активно применяться термин «менеджмент», который используется как синоним управления предприятием.

**Менеджмент** - наука, которая входит в разряд прикладных; она очень близко стоит к реальной экономической практике. Вооружая эту практику научными приемами и правилами, в то же время менеджмент обогащается новыми теоретическими положениями в результате обогащения успешных конкретных практических действий менеджеров, их опыта. Это очень «открытая» наука. На управленческую мысль влияют достижения многих наук, таких как психология личности, социальная психология, инженерная социология, психофизиология и др. Менеджмент использует эти достижения для решения своей главной проблемы - получение желаемых результатов на основе согласованных действий людей, производящих продукцию и услуги, использующих многообразные ресурсы.

Основоположником этой науки является американец Фредерик У. Тейлор, а лидером современного менеджмента Соединенные Штаты Америки.

2. Цели и задачи управления организациями.

**Менеджмент** - это особый вид деятельности, специфический характер которой связан с выполнением управленческий действий функций управления. Впервые состав управленческих [функций был предложен А](http://dogmon.org/obshij-adaptacionnij-sindrom-oas.html). Файолем: это значит предвидеть, планировать, организовывать, координировать, мотивировать и контролировать.

Наиболее часто используется комплексный подход к понятию менеджмент, он определяется как:

* вид практической деятельности;
* процесс;
* категория людей;
* аппарат управления;
* наука;
* искусство.   
  Самой главной задачей менеджмента является обеспечение существования предприятия на рынке. Для решения данной задачи необходимо выполнять задачи:

1. Проводить рыночные исследования, выявлять настоящие и прогнозировать будущие потребности своих реальных и потенциальных потребителей, хорошо знать своих конкурентов. Эта сложная работа называется маркетингом.
2. Обеспечивать предприятие инновационными технологиями. В конкурентных условиях фирма не выживет, если не будет разрабатывать новые товары и услуги, более высокого качества, на более приемлемых для клиентов условиях, чем конкурент. Понятие «инновация» вбирает в себя как технические разработки и исследования, так и все изменения в работе предприятия в лучшую сторону.
3. Уделять особое внимание уменьшению загрязнению окружающей среды и рациональному использованию материальных ресурсов. Вопросы экологии должны вызывать беспокойство.
4. Определить важнейшим элементом производственного процесса на предприятии - человека. Необходимо организовать работу коллектива, что означает сформировать кадры, установить систему отношений между людьми, содействовать профессиональному росту персонала; повышать эффективность труда служащих.

Основная задача менеджмента - сделать информацию, знания, опыт, нововведения производительной силой, что и обеспечит существование и успех фирмы на рынке.

Менеджмент присущ рыночной экономической системе. Он является способом экономического управления. Менеджмент представляет собой управление, основывающееся на учёте объективных экономических законов и их использовании в каждом конкретном производстве. Система управления возможна при наличии высококвалифицированных менеджеров, их активной, творческой работы, предприимчивости, гибкости мышления, способности к решению стратегических задач, умения работать непосредственно с людьми. Для современного менеджмента характерны качества:

1. направленность деятельности менеджерского корпуса на получение продукции высшего качества, удовлетворяющей запросы потребителя;
2. направлять работу менеджера на повышение благосостояния членов коллектива.

3. Функции, виды и психология менеджмента

Основными функциями управления являются:

* эффективное планирование с реальным учетом ресурсов организации; реализация системы организационных мероприятий, мотивационная стимуляция производителей и создание благоприятного психологического климата в производственных подразделениях, внедрение высокой культуры делового общения; текущая коррекция деловых отношений и производственной деятельности;
* определение наиболее общих актуализированных мотивов трудового поведения в данной группе и выдвижение их на первый план в организации работы данного предприятия;
* создание стиля деловых отношений, соответствующего основным поведенческим мотивам данной группы сотрудников; создание атмосферы зависимости удовлетворения личных потребностей, интересов каждого работника от трудового поведения ею товарищей;
* постоянное общение, взаимодействие с сотрудниками с учетом динамики их мотивационных состояний;
* определение перед сотрудниками ожиданий руководства, справедливая, адекватная оценка трудовой активности каждого работника, доступность для всех сотрудников, внимание к их просьбам и пожеланиям.

4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

Менеджеры формируют руководящий состав фирмы (предприятия), банков и наделены исполнительской властью. Менеджер — человек, организующий конкретную работу, руководствуясь современными методами управления. Менеджеры работают во всех звеньях управления. Они формируют социальный слой, категорию людей, ведущих работу по управлению. Переход власти от собственника к управленцам — это особая система управления компаниями (фирмами). Можно выделить специфические особенности управленческой деятельности:

1. умственный труд работников - аппарата управления, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения); аналитической и конструктивной (восприятие информации и подготовка соответствующих решений); информационно-технической (документационные, учебные, вычислительные и формально-логические операции);
2. участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно (косвенно, через труд других лиц);
3. предмет труда — информация;
4. средства труда — организационная и вычислительная техника;
5. результат труда — управленческие решения.

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управляющего органа). Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами — это взаимоотношения людей. Таким образом, под объектом управления следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие. Субъект управления — орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие. В связи с этим одна и та же структура организации может быть и объектом и субъектом управления.

Существует следующая типология менеджеров по вертикальным и горизонтальным различиям.

По вертикальным различиям один из наиболее важных, определяющих обязанности менеджера факторов — его положение в организационной иерархии.

Высшие менеджеры, или менеджеры высшего уровня (президенты компаний, председатели советов директоров, главные исполнительные директора и исполнительные вице-президенты) несут ответственность за деятельность организации в целом. Высшие менеджеры отвечают за: определение целей организации; разработку стратегий их достижения; контроль за внешней средой и интерпретацию событий, в ней происходящих; принятие значимых для всей компании в целом решений.

Менеджеры высшего уровня работают на долгосрочную перспективу, их интересуют тенденции развития внешней среды и общий успех деятельности фирмы. Среди важнейших обязанностей менеджеров высшего уровня: осуществление коммуникаций; донесение своего видения организации до всех ее членов; формирование корпоративной культуры.

Высшие менеджеры должны во все большей степени вовлекать в процесс труда всех своих подчиненных, предоставлять им возможности наиболее полно реализовывать свои знания, навыки и способности.

Менеджеры среднего уровня занимают позиции на промежуточных уровнях властной пирамиды и отвечают за деятельность важнейших бизнес-единиц, подразделений и отделов организации. Менеджеры среднего уровня несут ответственность за реализацию принятых высшим руководством общих стратегий и процедур и ориентирована прежде всего на краткосрочные перспективы. Менеджеры среднего уровня должны поддерживать хорошие отношения с равными себе по должности коллегами, способствовать развитию командной работы и разрешать конфликты.

Менеджеры первой линии (низшего уровня) несут непосредственную ответственность за производство товаров и услуг, то есть находятся на первом или втором уровнях управления, занимая должности мастеров, линейных менеджеров, офис-менеджеров и т. д. Они обязаны выполнять установленные правила и процедуры, обеспечивая эффективность производства, предоставлять техническую помощь, мотивировать подчиненных, уделяя основное внимание выполнению повседневных задач.

**Тема 2. Основы организации работы коллектива исполнителей**

**Урок № 2. Планирование и организация работы.**

**План:**

1. Планирование: его принципы, виды планирования, показатели, основные этапы. SWOT – анализ.
2. Организация работы предприятия.
3. Рабочее место
4. Планирование: его принципы, виды планирования, показатели, основные этапы. SWOT – анализ.

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

* Strengths (сильные стороны),
* Weaknesses (слабые стороны),
* Opportunities (возможности),
* Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом)[1]. Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это фактор внешней среды.

Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.

Первый этап-сбор аналитической информации. Отметим, что информация, необходимая для проведения анализа, должна присутствовать на предприятии всегда .Ведь управленец должен иметь ежедневные сведения о тенденциях рынка, движениях товара, работе конкурентов, поставщиков и т.д. Это необходимо для эффективного управления бизнесом. Но недостаточно только располагать информацией, необходимо грамотно и эффективно ее использовать. Именно такое использование информации и проявляется при проведении анализа (посредством четкого определения дальнейшей стратегии).

Второй этап-анализ внутренней и внешней среды, выявление сильных и слабых сторон предприятия. SWOT-анализ необходимо проводить отдельно для каждого продукта, рынка, конкурента. На практике SWOT-анализ часто составляется для каждого ведущего конкурента и для отдельных рынков. Это раскрывает относительные силы и слабости компании, ее способности в борьбе с угрозами и использовании возможностей.

В идеале SWOT-анализ должен проводиться в комплексе следующих составляющих:

1. SWOT-анализ предприятия как единого целого по сравнению со всеми конкурентами;
2. SWOT-анализ предприятия как единого целого по сравнению с каждым важным конкурентом;
3. SWOT-анализ предприятия по сравнению с основным конкурентом в данном виде бизнеса;
4. SWOT-анализ продуктов предприятия по сравнению с аналогичными продуктами конкурентов или товаров-заменителей.

Таким образом, появляется возможность добиться максимальной конкретности сильных и слабых сторон по отношению к конкурентам, возможностям и угрозам рынка.

Третий этап - сопоставление сильных и слабых сторон предприятия и факторов внешней среды. Этот этап предполагает построение матрицы на основе стандартной методики.

Большинство аналитиков предлагают сосредоточиться на качественном анализе, перечисляя в соответствующих квадрантах матрицы:

1. силы, позволяющие с наибольшей выгодой использовать возможности;
2. силы, позволяющие эффективно противостоять угрозам;
3. слабости, ограничивающие возможности фирмы во внешней среде;
4. слабости, увеличивающие опасность ситуации для предприятия.

Четвертый этап - определение основных действий, актуальных для того или иного сочетания сил, возможностей, угроз и слабостей. Выбранные мероприятия необходимо расставить по времени их осуществления, а также определить ответственного за его осуществление и срок реализации.

Анализируя основные приемы методики проведения SWOT-анализа, необходимо за основу взять несколько важных правил, которые помогут избежать ошибочного результата:

* проведение анализа не следует поручать одному аналитику (возникает вопрос о субъективности мнения). Проведение анализа несколькими менеджерами позволит повысить объективность анализа и снизит вероятность ошибок;
* все полученные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы должны быть основаны исключительно на аналитических данных и фактах, но никак не на «догадках» аналитика;
* излишнее увлечение формальной методикой, особенно количественным анализом, идет в ущерб качественному. Составляются списки сильных и слабых сторон фирмы, число которых даже может превышать 100. Чем длиннее получается список возможных действий, тем сложнее решить, что же все-таки нужно сделать для повышения эффективности деятельности предприятия;
* сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукт конкурентов. И, наконец, преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правильно проведенный SWOT-анализ дает представление о внешней среде и деловом климате, отличительных характеристиках деятельности предприятия и результатах этой деятельности, позволяет сравнивать предприятие и его продукцию с конкурентами и их товарами, определять степень соответствия между положением компании и заявленными целями ее развития.

1. Организация работы предприятия.

Для достижения поставленных целей и выполнения соответствующих задач менеджер должен создать организационную структуру (организационную систему управления) предприятия. В самом общем смысле этого слова структура системы — это совокупность связей и отношений между ее элементами. В свою очередь организационная система управления представляет собой совокупность подразделений и должностей, связанных отношениями и подчинением. При создании структуры управления менеджер должен в максимально возможной степени учесть специфику деятельности предприятия и особенности его взаимодействия с внешней средой.

Процесс создания организационной структуры управления обычно включает три основных этапа:

* определение типа организационной структуры (прямого подчинения, функциональная, матричная и др.);
* выделение структурных подразделений (аппарат управления, самостоятельные подразделения, целевые программы и др.);
* делегирование и передача на нижестоящие уровни полномочий и ответственности (отношения руководства — подчинения, отношения централизации—децентрализации, организационные механизмы координации и контроля, регламентация деятельности подразделений, разработка положений о структурных подразделениях и должностях).

Методы проектирования организационных структур. Существует четыре метода проектирования организационных структур. Это метод аналогии, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования. Рассмотрим их более подробно.

1. Метод аналогии состоит в выработке на основе анализа передового опыта типовых структур управления для предприятий, функционирующих в сходных условиях.

2. Экспертный метод заключается в том, что изучается организация, выявляются и осмысливаются ее наиболее существенные специфические особенности, «узкие места» в работе аппарата и вырабатываются рекомендации исходя как из мнений экспертов, так и обобщения и осмысления наиболее передовых тенденций в области организации управления.

3. Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. Таким образом, структура строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным (частично количественным) анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования.

4. Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации, чтобы на основе четко сформулированных критериев оценить степень рациональности организационных решений. При этом формальное описание организации становится моделью в том случае, если с его помощью можно оценить различные варианты построения организационной структуры управления и ее отдельных блоков.

Организацию и управление работой предприятия осуществляет аппарат управления. Структура аппарата управления предприятием определяет состав и взаимосвязь его подразделений, а также характер возложенных на них функций. Поскольку разработка такой структуры связана с установлением перечня соответствующих подразделений и штата их работников, менеджер определяет взаимоотношения между ними, содержание и объем выполняемых ими работ, права и обязанности каждого работника. С точки зрения качества и эффективности управления выделяют следующие основные типы структур управления предприятием:

* иерархический тип, к которому относятся линейная организационная структура, функциональная структура, линейно-функциональная структура управления, штабная структура, линейно-штаб пая организационная структура, дивизиональная структура управления;
* органический тип, включающий бригадную, или кросс-функциональную, структуру управления; проектную структуру управления; матричную, или программно-целевую структуру управления.

3. Рабочее место

Рабочее место - пространственная зона, оснащенная техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность работников, совместно выполняющих работу или операции.

Организация рабочего места - совокупность мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещению в определенном порядке.

Достаточно часто работу руководителя считают более легкой сравнительно с другими видами труда только потому, что работа руководителя очень часто выполняется сидя. В большинстве случаев работа руководителя проходит по расчетам и работе па компьютере. Но сидячая работа сама по себе является утомляющей из-за того, что связанная с постоянным статическим напряжением мышц и многими другими вредными для организма явлениями, которые возникают через относительно неподвижное положение тела. Вот почему труд руководителя нуждается в рациональной организации рабочего места.

Рассматривая общие вопросы организации труда руководителя необходимо прежде всего обратить внимание на то, насколько рабочее место отвечает основным требованиям, каким образом оно оборудуется, соответствие размеров мебели антропометрическим данным работника. Именно соответствие мебели антропометрическим размерам работника обеспечивает оптимальное рабочее положение, а любое несоответствие их делает умственный труд тяжелым, производительность труда низкой, работник быстро устает.

Рабочее место руководителя - кабинет или часть общего помещения, в котором происходит трудовая деятельность и которое оборудовано в соответствии с содержанием выполняемых работ необходимыми орудиями труда.

Правильная организация рабочего места дает возможность менеджеру:

* рационально, с наименьшими расходами труда выполнять свои функции;
* эффективно общаться с подчиненными и другими работниками;
* поддерживать высокую работоспособность и рабочее настроение.

**Урок № 3. Мотивация и контроль.**

1. Мотивация: понятие, факторы.
2. Делегирование полномочий.
3. Контроль: понятие, виды, этапы
4. Мотивация: понятие, факторы.

Под *мотивацией* понимают готовность людей проявлять усилия для достижения целей организации во имя удовлетворения своих собственных индивидуальных потребностей; совокупность внутренних и внешних воздействий, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. В понятие «мотивация» входят вопросы активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. Мотивация отвечает на вопрос: зачем так, а не иначе поступает данный человек.

Мотивация персонала очень важна для менеджера.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

**Виды мотивации**

Можно выделить мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. *Положительная мотивация* — это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например одобрением тех, с кем трудится данный человек.

К *отрицательной мотивации* относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности.

**Процесс мотивации**

Процесс мотивации начинается с физиологической или психологической нехватки, или *потребности*, которая активизирует поведение или создает *побуждение (мотив)*, направленное на достижение определенной цели или *вознаграждения*. Потребности создают побуждения, нацеленные на получение вознаграждения, в чем и заключена основа мотивации.

Теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать определенным образом.

Процессные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди, с учетом их восприятия и жизненного опыта.

Важно понять, что хотя эти теории и различны, они не являются взаимоисключающими. Необходимо также отметить, что эти теории эффективно используются в практике менеджмента для решения ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации объясняют поведение с точки зрения потребностей, рассматривают факторы, толкающие людей на какие-то шаги. Они изучают причины мотивированного поведения, т.е. то, что его вызывает. Например, кто-то предпринимает определенные действия из-за более высокого оклада, кто-то — из-за потребности власти.

Теория мотивации по А. Маслоу

Сущность ее сводится к изучению потребностей человека, которые можно условно разделить на пять групп:

1) физиологические потребности, необходимые для выживания

человека (в еде, воде, отдыхе и т.д.);

2) потребности в безопасности и уверенности в будущем — защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

3) социальные потребности — необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, ощущении чувства «локтя» и поддержки;

4) потребности в уважении, признании окружающих и стремлении

к личным достижениям;

5) потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичны, а следующие три — вторичны. Согласно теории Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, основание которой составляют первичные, а вершиной являются вторичные потребности.

*Теория «достижения — власть» Д. Мак-Клелланда*

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория *Дэвида Мак-Клелланда*, основанная на том, что людям присущи потребности *власти, успеха и причастности*. Автор считал, что для современного человека особенно важны именно эти потребности высшего порядка, приобретаемые под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

При этом *успех* расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Такие люди стремятся работать все лучше и лучше, предпочитают достаточно сложные, но реально выполнимые задачи (особенно задачи, успешное выполнение которых гарантировано примерно на 55%), очень хорошо проявляют себя в конкурентной среде. Наличие ярко выраженной мотивации в достижениях — неотъемлемое качество успешного руководителя.

Стремление к *власти* должно свидетельствовать не только о честолюбии, но и об умении человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях.

Стремление руководителя к *признанию* у коллег и подчиненных является свидетельством его способности быть неформальным лидером, иметь собственное мнение и уметь убеждать окружающих и его правильности. Стремясь к пониманию и поддержке своих решений со стороны подчиненных, руководитель все же должен избегать крайностей в проявлении таких стремлений, поскольку нередко руководители вынуждены принимать непопулярные решения (например, сокращение персонала).

*Двухфакторная модель Ф. Герцберга*

Во второй половине 50-х годов XX столетия Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Раньше предполагалось, что если работник не удовлетворен одним фактором (скажем, оплата труда), его изменение приведет к увеличению мотивации. Но, согласно выводам Ф. Герцберга, существует две группы факторов, по-разному влияющих на сотрудников: гигиенические (поддерживающие) и мотивирующие (см. рис. 5.5).

*Гигиенические факторы* связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а *мотивирующие* — с самим характером и сущностью работы. При отсутствии или недостаточной степени наличия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого, отсутствие или неадекватность мотивирующих факторов не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

*Теория ERG К. Альдерфера*

В попытке преодолеть недостатки рассмотренных выше моделей Клейтон Альдерфер предложил модифицированную трехуровневую иерархию потребностей. Ученый высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении потребностей существования (Е, existence needs), объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физические условия труда, гарантии сохранения рабочего места, дополнительные блага). Следующая категория потребностей — потребности во взаимоотношениях (R, relatedness needs), т.е. потребности быть понятым и воспринятым руководителями, подчиненными и коллегами, а также другими людьми. И, наконец, третью группу потребностей составляют потребности роста (G, grouth needs), включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации.

Теория ERG утверждает:

-  чем меньше удовлетворена потребность во взаимоотношениях, тем выше потребность к существованию;

-  чем меньше удовлетворена потребность в росте, тем выше потребность во взаимоотношениях.

Иными словами, если у человека нет возможности удовлетворить потребности высшего порядка, то он возвращается к предшествующим уровням.

В отличие от других авторов Альдерфер не утверждал, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня или что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности. Например, согласно теории ERG происхождение человека и культурная среда могут обусловить то, что потребности в связях будут предшествовать неудовлетворенным потребностям существования, и чем больше удовлетворяются потребности в росте, тем сильнее они становятся.

1. Делегирование полномочий.

Полномочия представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять управленческие решения.

Полномочия представляются должности, а не лицу, её занимающему.

Полномочия проявляются в виде двух общих типов:

* линейные;
* аппаратные (штабные).

Линейные полномочия

Передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по цепочке к другим подчиненным. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями, например, в тех пределах, которые установлены законом или уставом организации.

Последовательная цепочка возникающих линейных полномочий создаёт иерархию уровней управления. Наиболее наглядный пример цепи команд — иерархия военной организации. При большой длине цепи команд наблюдается существенное замедление скорости обмена информацией.

Существует два понятия, которые должны всегда учитываться: принцип единоначалия и необходимость ограничения нормы управляемости.

Согласно принципу единоначалия работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать перед ним.

Норма управляемости — это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю.

Штабные полномочия

Данные полномочия помогают организации использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера.

Основные виды штабных полномочий делятся на рекомендательные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные.

Рекомендательные полномочия заключаются в том, что их обладатель при необходимости может давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить тот или иной узко-профессиональный вопрос.

Координационные полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений.

Контрольно-отчетные полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с полученными выводами в соответствующие органы.

Принцип делегирования полномочий

В рамках управленческой структуры происходит рациональное распределение и перераспределение прав, обязанностей и ответственности между ее субъектами. Этот процесс, принципы которого были разработаны в 1920-х гг. П.М.Керженцевым, получил название "делегирование организационных полномочий и ответственности".

Делегирование — представляет собой процесс передачи руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия.

Принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.

Обычно делегируются следующие виды работы:

* рутинная работа;
* специализированная деятельность;
* частные и малозначимые вопросы;
* подготовительная работа.

Однако существует комплекс управленческих задач, решение которых следует оставить за руководителем. Долг первого лица в фирме — принять на себя выполнение задач с высокой степенью риска, содержащих аспекты стратегической важности и носящих конфиденциальный характер и все необычные, выходящие за рамки сложившегося регламента и традиций операции.

И не подлежат делегирование такие вопросы, как:

* установление целей;
* принятие решений;
* выработка политики организации;
* руководство сотрудниками и их мотивация;
* задачи высокой степени риска;
* необычные и исключительные дела;
* задачи строго доверительного характера.

При делегировании полномочий руководитель делегирует (устанавливает) обязанности; определяет права и уровень ответственности при выполнении полномочий.

Преимущества делегирования полномочий:

* возможность заниматься задачами, требующими личного участия руководителя;
* сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития предприятия;
* это лучший способ мотивации творческих и активных работников;
* это лучший способ обучения;
* это способ профессиональной карьеры.

Эффективность делегирования полномочий очевидна, но не все управляющие спешат его применять по следующим причинам:

* сомнение в компетентности других сотрудников, боязнь, что они сделают хуже;
* боязнь потерять власть и занимаемую должность;
* недоверие к подчиненным, низкая оценка их способностей;
* амбициозность и завышенная самооценка;
* боязнь, что его действия будут неверно истолкованы коллегами и начальством.

1. **Контроль: понятие, виды, этапы**

Контроль – процесс определения, оценки и информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа. Контролировать можно цели, ход выполнения плана, прогнозы, развитие процесса.

Предметом контроля может быть не только исполнительская деятельность, но и работа менеджера. Контрольная информация используется в процессе регулирования.

Таким образом, говорят о целесообразности объединения планирования и контроля в единую систему управления (Controlling): планирование, контроль, отчетность, менеджмент.

Контроль осуществляется лицами, прямо или косвенно зависящими от процесса. Проверка (ревизия) – контроль лицами, независящими от процесса.

Контроль можно также классифицировать:

– по принадлежности к предприятию субъекта контроля (внутренний, внешний); – по основанию для обязанности (добровольный, по уставу, договорной, по закону);

– по объекту контроля (за объектом, за решениями, за результатами);

- по регулярности (регулярный, нерегулярный, специальный).

Существует 3 вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.1

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Предварительный контроль используется в трех областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время

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

4. Процесс контроля и его этапы

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен. Контроль – это непрерывный процесс, совпадающий в своем развитии с производственным циклом.

Характеристики эффективного контроля:

1. Стратегическая направленность контроля, т.е. отражение общих приоритетов организации и поддержание их.

2. Ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечивают ее выживание в будущем.

3. Соответствие делу. Для того чтобы быть эффективным контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

4. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

5. Гибкость контроля. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.

6. Простота контроля. Наиболее эффективный контроль – это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Избыточная сложность ведет к беспорядку. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

7. Экономичность контроля. Любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.

8. К контролю необходимо привлекать весь персонал, ибо лучший контроль – это самоконтроль. Для того чтобы повысить надежность контроля, необходимо расширять границы полномочий персонала.

Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности.

Контроль на международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

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

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

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой. Следующий этап – измерение результатов – является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать.

Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы. Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

**Урок № 4. Деловое общение.**

**План:**

1. Деловое общение: понятие, правила ведения беседы.
2. Типы собеседников.
3. Деловое общение: понятие, правила ведения беседы

Деловое общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Общение имеет три стороны проявления: коммуникативную, интерактивную и перцеп­тивную.

Словесное общение руководителя включает: инструктаж подчиненных, выступление на собрании, проведение совещания, постановку задачи, дружескую, воспитательную или деловую беседу, анализ ошибок подчиненных.

Одной из важнейших форм управленческой деятельности являются деловые встречи (беседы и совещания). Это одна из самых распространенных форм взаимодействия на работе.

Беседы. Менеджер должен уметь вести деловые беседы. От этого во многом зависит успех или неуспех дела. Ученые определили, что при восприятии одного и того же сообщения его эмоциональная насыщенность располагается в следующем убыва­ющем порядке:

* индивидуальная беседа;
* групповая беседа и слушание выступающих и докладчиков, просмотр кинофильма и телепередачи;
* слушание радиопередачи;
* чтение типографского и машинописного текста;
* чтение рукописного текста.

Как видно, на первом месте стоит индивидуальная беседа.

Деловые индивидуальные беседы иначе называют профессиональными контактами или личными деловыми контактами. Существуют специально разработанные методики и техники проведения разнообразных деловых бесед. Руководители тратят много времени на разъяснение заданий, корректировку и контроль работы подчиненных, просто беседуют с ними, выясняя положение дел, взаимоотношения в коллективе. Часто и подчиненные обращаются за советом, информируют о трудностях, согласовывают личные вопросы.

Отдельно можно выделить деловые беседы с клиентами или посетителями. От умелого ведения таких бесед часто зависит коммерческий успех предприятия. Деловая индивидуальная беседа всегда должна иметь конкретные цели, которых собеседники стремятся достичь с минимальными усилиями и затратами времени.

Правила построения деловой беседы. Деловые индивидуальные беседы делятся на две группы:

* беседы свободные и целенаправленные с двусторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки (с учетом или без учета времени);
* беседы, специально подготовленные и строго регламентированные.

Любая деловая индивидуальная беседа состоит из трех этапов.

Первый этап — подготовительный. В него входит определение задач беседы и составление ее плана; установление времени и вы­бор места, где будет проходить беседа. Составление плана беседы исходя из ее задач — главный раздел этого этапа. Здесь необходимо проанализировать свою занятость, определить время беседы и ее продолжительность, а также продумать, удобно ли выбранное время для собеседника. Нужно изначально иметь и проявлять доброжелательный интерес к собеседнику.

На этом, подготовительном, этапе следует самого себя проверить по следующим пунктам:

* тщательная продуманность хода беседы;
* свобода от стереотипов, готовность воспринимать людей такими, какие они есть, гибко реагировать на происходящие в них изменения;
* полная готовность выслушать собеседника и правильно ответить на возможные вопросы;
* наличие точного, ясного и корректного плана беседы;
* способность составленного плана беседы вызвать вопросы, уводящие обсуждение в сторону;
* наличие естественных и убедительных формулировок;
* выражение всех мыслей точно и ясно;
* правильный выбор тона проведения беседы;
* попытка представить себя на месте собеседника и понять его;
* попытка представить: если бы подобная беседа была проведена с вами, остались бы вы довольны ею.

Второй этап — ознакомительный. В течение этого этапа преодолевается психологический барьер и устанавливается атмосфера доверия.

Третий этап — основной состоит из 3 частей.

Тон беседы с незнакомым человеком должен быть дружелюбно-деловым. Такой тон быстро создает атмосферу взаимного доверия.

Неизменным условием является пунктуальность. Она укрепля­ет атмосферу. Но пунктуальность должна проявляться с обеих сто­рон. Плохой тон — это когда потенциального собеседника застав­ляют ждать более 15 — 20 мин в приемной. Если время приема просрочено, то необходимо постараться предупредить ожидающе­го о непредвиденной задержке и попросить его подождать, указав время с небольшим запасом (5—10 мин). Нужно всегда помнить высказывание теоретика Н.Буало: «Я точен потому, что заметил: те, кто ждет, не думают ни о чем другом, как о недостатках людей, заставляющих ждать».

1. Подготовка к беседе. Если на беседу вы пришли впервые, то необходимо, войдя, назвать себя. Если посетитель пришел к вами представился, постарайтесь сразу запомнить его имя и отчество. Фамилия запоминается легче. Всматриваясь в лицо своего будущего собеседника, нужно постараться прочесть его взгляд и без слов установить взаимное понимание. Ученые выяснили, что впервые встречая человека, мы сначала обращаем внимание на его внешний вид, нас интересует его экспрессия. («По одежке встречают, по уму провожают».)
2. Беседа (основной этап). Менеджер должен понять, как его собеседник оценивает ситуацию и почему именно так, а не иначе. Необходимо постараться представить полную картину события или обстановки, ориентируясь только на слова собеседника. Нужно уметь слушать и правильно задавать уточняющие и наводящие вопросы, которые могут помочь раскрыть мысли собеседника и как итог — правильно определить его точку зрения.
3. Окончание беседы. Как только точка зрения собеседника становится ясной и свою вы также высказали, можно беседу завершать. Все вопросы согласованы, решения сформулированы, регламент беседы выполнен. Можно прощаться.
4. Типы собеседников.
5. «Вздорный человек («нигилист»). В ходе разговора он нетерпелив, несдержан и возбужден, часто выходит за профессиональные рамки беседы. По отношению к нему следует всегда оставаться хладнокровным и компетентным; по возможности формулировать решения его словами; выяснить причины его негативной позиции, попытаться привлечь на свою сторону. В экстремальных случаях можно приостановить разговор, подождать, когда «вздорный человек» остынет
6. «Позитивный человек» может сам оказать поддержку и помощь в трудных, спорных вопросах и ситуациях.
7. «Всезнайка» обо всем имеет свое мнение, всегда требует слова, считает свои знания единственно верными. Надо во время разговора напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться, задавать ему сложные специальные «учительские» вопросы. «Всезнайка» успешно может формулировать промежуточные заключения.
8. «Болтун» часто бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы, не обращая внимания на бесполезно потраченное время. Следует тактично остановить «болтуна», если он начинает отклоняться от темы.
9. «Трусишка» не уверен в себе, он охотно промолчит, боясь сказать что - нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо. «Трусишке» надо помогать формулировать мысли, задавать несложные информативные вопросы, обращаться к нему с предложением пояснить свое замечание.
10. «Хладнокровный» (неприступный) собеседник замкнут, часто чувствует себя вне темы и ситуации общения, незаинтересованный. Любым способом необходимо выяснить причины такого его поведения, увлечь информацией.
11. «Незаинтересованный» человек вообще не склонен рассматривать данную проблему. Надо задавать ему вопросы информативного характера, придать диалогу привлекательную форму, учесть его интересы.
12. «Важная птица» не выносит критики, обладает большим самомнением. Этому собеседнику нельзя позволять разыгрывать роль гостя, в диалоге с ним лучше использовать метод «да - но».
13. «Почемучка» задает много вопросов, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманны. Отвечать на его вопросы надо сразу или признать его правоту, или переадресовывать вопросы ему самому.

**Урок № 5. Управленческое решение.**

**План:**

1. Понятие управленческого решения, его содержание, классификация.
2. Методы и этапы принятия решений.
3. Понятие управленческого решения, его содержание, классификация.

Управленческое решение – это фиксированный управленческий акт, выраженный в устной или письменной форме и реализуемый для разрешения проблемной ситуации.

Это концентрированное выражение процесса управления на его последнем этапе.

Также управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации). Принятие решений является основой управления. Ответственность за принятие важных управленческих решений — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления.

1) Рациональное решение-это решение, которое основывается на базе аналитического процесса, и часто не зависящее от предшествующего опыта.

2)Интуитивное решение - выбор, сделанный только на основе ощущения, озарения. Этот метод основан на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение.

3)Решения, основанные на суждениях - это выбор, основанный на знаниях или в соответствии с накопленным опытом.

Классификация управленческих решений происходит следующим образом:

1. По масштабам объекта различают:

* глобальные
* локальные управленческие решения

1. По характеру целей

* стратегические,
* тактические
* оперативные

1. По периоду осуществления

* долгосрочные,
* среднесрочные,
* краткосрочные

1. По методам обоснования

* формализуемые,
* неформализуемые

1. По условиям принятия

* в условиях определенности,
* в условиях риска,
* в условиях неопределенности

1. По способам воздействия на объект

* директивные,
* косвенные

1. По форме подготовки

* единоличные,
* групповые,
* коллективные

**Принятие управленческого решения** — важнейший этап управленческой деятельности, реализации управленческих отношений и лидерских способностей каждого управленца. Итогом управленческой и организационной работы является управленческое решение.  
**Решение представляет собой** такой акт органов управления или руководителя, в котором не только поставлена цель, но и сформулирован ряд задач, предусмотрены исполнители, выделены ресурсы (трудовые, материальные, финансовые), закреплена ответственность.  
При подготовке решения выявляются те ограничения, в рамках которых реализуется цель, начинают решаться поставленные задачи. Эти ограничения могут быть внутренними (квалификация людей, наличие ресурсов, качество информации) и внешние (связи с внешним миром, связи с поставщиками, наличие инвесторов и т. п.).

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из 3х стадий: подготовка решения, принятие решения, реализация решения.

На ***стадии подготовки*** управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макро-уровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На ***стадии принятия решения*** осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На ***стадии реализации решения*** принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

1. Методы и этапы принятия решений.

**Методы принятия управленческих решений** - это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:  
- неформальные (эвристические);

- коллективные;

- количественные.

**1)Неформальные методы** – *это совокупность логических методик и приёмов выбора оптимальных вариантов на основе теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта.* Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток - неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

**2)Коллективные методы.** Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители и исполнители. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как "мозговой штурм", или "мозговая атака" (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Также применяется «Метод Дельфи» и японская кольцевая система «кингисё».

**3) Количественные методы принятия решений**. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации. В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:  
***а) линейное моделирование*** - используются линейные зависимости;  
***б) динамическое программирование*** - позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;  
***в) вероятностные и статистические модели*** - реализуются в методах теории массового обслуживания;  
***г) теорию игр*** - моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать не совпадение интересов различных подразделений;  
***д) имитационные модели*** - позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

**Урок № 6. Управление конфликтами и стрессами.**

**План:**

1. Понятие конфликта, его типы, методы управления.
2. Природа и причины стресса.
3. Понятие конфликта, его типы, методы управления.

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных мыслей и действий людей и групп лиц.

Причины конфликта не всегда поддаются логической реконструкции, ибо могут включать иррациональную составляющую. В общем виде они кроются в различии взглядов, позиций и интересов по тому или иному вопросу. На практике это обычно выливается в определенные действия, нарушающие интересы других.

Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны. Они позволяют выявить скрытые проблемы, разнообразные точки зрения, организовать совместный поиск приемлемых для всех сторон решений. В процессе такого поиска возникает взаимопонимание, ширятся рамки сотрудничества, улучшаются внутренние отношения, повышается трудовая и творческая активность людей. Совершенно без конфликтов, переживаний, напряжений человек может остановиться в своем развитии. Именно поэтому конфликты часто лучше не подавлять, а регулировать. В тоже время они могут иметь и негативные последствия: порождают неудовлетворенность людей, ухудшают морально-психологиче­ский климат в коллективе, ограничивают сотрудничество, снижают производительность, повышают текучесть кадров.

Виды конфликтов.

1. *По отношению к отдельному субъекту* конфликты бывают внут­ренними и внешними. К первым относятся внутриличностные, ко вторым — межличностные, между личностью и группой, межгруппо­вые.

2. *По сфере возникновения и развития* конфликты можно разде­лить на деловые, связанные с выполнением человеком должностных обязанностей, и личностные, затрагивающие неофициальные отно­шения.

3. *По распределению между сторонами потерь и выигрышей* кон­фликты можно разделить на симметричные и асимметричные. В пер­вом случае они делятся примерно поровну; во втором одни выигры­вают или теряют существенно больше, чем другие.

3. Если участники конфликта прячут его от посторонних глаз или конфликт еще не созрел, он является скрытым, латентным. В про­тивном случае — считается открытым.

4. *По своим последствиям* конфликты бывают конструктивными и деструктивными. Конструктивные предполагают возможность ра­циональных преобразований в организации, в результате чего устра­няется сама их причина. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным, сначала разрушая отно­шения между людьми, а затем дезорганизуя систему управления.

**Управление конфликтами** — это целенаправленное воздействие на устранение (минимизацию) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существуют разнообразные **методы управления конфликтами**, которые можно разбить на группы, в зависимости от сферы конфликта:

* структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
* внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
* межличностные методы или стили поведения в конфликтах;
* переговоры;
* ответные агрессивные действия (эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп).

***Структурные*** методы, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К этим методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

*Разъяснение требований к работе* — это один из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления.

*Координационные механизмы* представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

*Общеорганизационные цели*. Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей, с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

*Система вознаграждений*. Стимулирование может быть использовано, как метод управления конфликтной ситуацией: при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивного поведения отдельных лиц или групп.

***Внутриличностные*** методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека.

***Межличностные***методы. При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

1. Природа и причины стресса.

**Природа стресса.** Стресс (от англ. stress — "туго натя­нуть") — это состояние напряжения, возникающее у чело­века под влиянием сильных воздействий. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации сущест­вуют ситуации и характеристики работы, которые вызыва­ют стресс. К примеру, руководитель испытывает стресс из за того, что у него не хватает времени для выполнения всего объема запланированных работ. Возникает чувство беспокойства (стресс), когда ситуация выходит из-под кон­троля. Стоит проблема и нет альтернативы для ее решения, но ее надо срочно решить. Это тоже стресс.

Стресс — обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед от­ветственным событием и т.п.). Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс созда­ет проблемы для индивидов и организаций. В этой связи важно научиться различать допустимую степень стресса и слишком сильный стресс. Нулевой стресс невозможен.

Тот стресс, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физио­логическим напряжением.

Физиологические признаки стресса — язва, болезнь сердца, астма и т.п. Психологические проявления — раз­дражительность, потеря аппетита, депрессия. Снижая эф­фективность и благополучие индивида, чрезмерный стресс дорого обходится организациям.

**Причины стресса.** Существуют различные теории отно­сительно причин стресса. Основной причиной стресса яв­ляются перемены. Любая перемена, даже позитивная, на­рушает баланс, который мы поддерживаем в своем окруже­нии. В связи с этим отдельные сотрудники настолько оказываются в стрессовой ситуации, что вынуждены даже оставить работу.

Если личность находится в состоянии крайнего стресса, то она будет реагировать на ситуацию по признаку "битва или бегство". Синдром "бегства" проявляется тогда, когда чело­век пытается уйти от угрожающей ситуации. Реакция "битвы" позволяет приспособиться к новой окружающей среде.

Когда менеджер признал, что стресс существует, он должен начать работать над тем, чтобы устранить факторы, которые делают стресс чрезмерным, поэтому важно разо­браться с симптомами стресса.

По мере того как менеджеры учатся справляться с собст­венной напряженностью, они одновременно должны решать и насущные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая возможность влияния стрессовых симптомов.

Конечно, разные личности будут по-разному реагиро­вать на каждую ситуацию. Поэтому менеджеры должны попытаться так спроектировать рабочее место, чтобы по возможности исключить источники стресса. Все, что может сделать менеджер для снижения стресса, принесет пользу как ему, так и организации.

Как видно, стресс может быть вызван факторами, свя­занными с работой и деятельностью организации или собы­тиями личной жизни индивида.

Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс.

*Организационные факторы.* Широко распространен­ной причиной стресса в организациях является перегрузка, т.е. работнику поручено непомерное количество заданий. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежно­сти и материальных потерь.

Конфликт ролей возникает, когда работнику предъяв­ляют противоречивые требования, т.е. бывают ситуации, когда работник, с одной стороны, хочет быть принят груп­пой и соблюдать требования руководства — с другой. В результате возникают чувства беспокойства и напряжения.

Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.

Неинтересная работа — четвертый фактор стресса. Т.е. люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий (температурный режим, недостаток освещения, чрезмерный шум и т.п.).

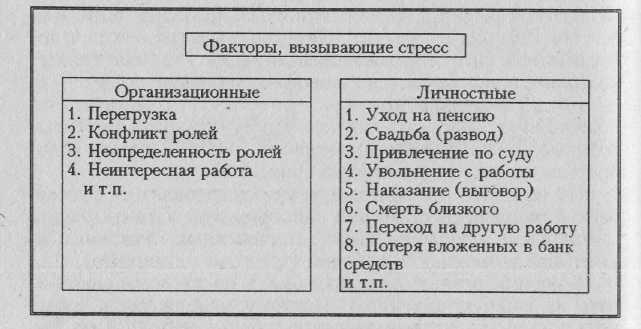


Рис.Основные причины стресса

*Личностные факторы.* Каждый индивид участвует во многих видах деятельности, не связанных с организацией. Эти частные события также могут быть потенциальной причиной стресса и привести к пониженным результатам труда. Наибольшее влияния оказывают смерть супруга, развод, болезнь или телесное повреждение, сексуальные заболевания и т.п.

Однако следует отметить, что положительные жизнен­ные события, как и отрицательные, например свадьба, повышение по службе, выигрыш по лотерее и т.п., могут вызвать такой же или даже больший стресс.

Чтобы управлять другими и при этом достигать высокой производительности труда и низкого уровня стресса, необ­ходимо.

1. оценивать способности, потребности и склонности ваших работников и попытаться выбрать для них соответ­ствующий объем и тип работы;
2. разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, объясните, почему это нужно, и установите при­оритеты в их работе;
3. четко описывать конкретные зоны полномочий, от­ветственности и производственных ожиданий, использо­вать двустороннюю коммуникацию;
4. использовать стиль лидерства, соответствующий тре­бованиям данной ситуации;
5. обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффек­тивную работу;
6. выступать в роли наставника по отношению к подчи­ненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

**Тема 3. Основы предпринимательской деятельности**

**Урок №13. Предпринимательство.**

**План:**

1. Предпринимательство.
2. Бизнес-идеи.
3. Бизнес-план.
4. Предпринимательство.

Предпринимательство — это инициативная самостоятельная деятельность граждан и их объединений, направленная на насыщение рынка товарами, услугами и получение прибыли, осуществляемая на свой риск и под свою имущественную ответственность.

Предпринимательская деятельность всегда сопряжена с той или иной степенью риска, прежде всего с неопределенностью относительно будущего. Для предпринимателя умение рисковать — залог успеха в деле. Снизить долю риска ему должны помочь:  
• система страхования;  
• резервы (материальные, трудовые, финансовые);  
• фонды риска (ежемесячные отчисления) в рамках фирмы или предприятия. Важными мотивами предпринимательской деятельности являются:  
• власть — стремление людей оказывать влияние на других людей и тем самым заставлять их что-то делать;  
• деньги (богатство);  
• свобода (экономическая) — желание быть хозяином своей судьбы. Предприниматель — это тот, над кем нет более высокого начальства;  
• желание рисковать, играть.

Но самым главным мотивом предпринимательской деятельности остается творчество, стремление самоутвердиться, доказать, что выбранное дело по плечу.

Предприниматель — это не просто человек, имеющий собственный бизнес, это человек, который старается привнести в него нечто новое. Новое не обязательно должно быть чем-то значительным и связанным с продукцией. Это может быть лишь небольшое изменение в производственном процессе, новая маркетинговая идея, нетрадиционный путь приобретения финансов, приспособленность к существующему способу организации бизнеса и т. п.

Согласно российскому законодательству, сфера предпринимательской деятельности охватывает все общественное производство, включая военно-промышленный комплекс. Сюда относится производственная, непроизводственная, торгово-посредническая, инновационная, кредитно-финансовая и другая деятельность.

Ограничениями предпринимательской деятельности являются требования экологии, сохранения здоровья населения, пожарной безопасности.

Занятие предпринимательской деятельностью предполагает наличие определенных условий, среди которых:  
1) стартовый капитал, необходимый для начала собственного дела или для образования уставного фонда предприятия;  
2) свободный рынок, обеспечивающий движение всех факторов производства, открытость и доступность рынка для всех, свободное ценообразование;  
3) правовая защищенность и гарантия в отношении собственности, доходов, прав и свободы предпринимателей;  
4) знания, практические навыки, культурное развитие;  
5) благожелательное общественное мнение;  
6) подробная информация о конкурентах;  
7) правильный выбор организационно-правовых форм и географического расположения предприятий.

1. Бизнес-идеи.

**Бизнес-идея** — [идея](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%B4%D0%B5%D1%8F), которая может быть использована для построения новой компании или нового направления деятельности в уже работающей компании.

Как правило, бизнес-идея направлена на создание товаров или услуг, которые могут быть проданы за [деньги](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D0%B3%D0%B8), благодаря сформулированной в бизнес-идее новой [бизнес-модели](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C).

Существуют несколько методов для выработки и тестирования бизнес-идеи. Способность трансформации бизнес-идеи в жизнеспособный [бизнес](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81), должна быть подкреплена осуществимым [бизнес-планом](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD), который может быть продан за определенную сумму заинтересованным инвесторам или компаниям собственно до осуществления идеи. Также бизнес-идея может быть продана методом заключения контракта на реализацию бизнес-идеи с менеджером, или использованы иные способы компенсации.

Бизнес-идея, поданная в нужное время, когда ожидается нарастание спроса на упомянутые в бизнес-идее товары или услуги, может привести к созданию высокоприбыльного бизнеса. В условиях усиливающейся во многих отраслях [конкуренции](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F_(%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0)), начали появляться бизнес-идеи, которые направлены на создание товаров или услуг, на которые в данное время нет спроса вообще. Такие инновационные бизнес-идеи направлены на формирование спроса, методом предложения рынку абсолютно новых товаров или услуг.

Бизнес-идей и источников их возникновения множество, однако качество и своевременность их реализации определяют неудачу или успех.

## Методики для генерации бизнес-идей[[править](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%8F&veaction=edit&section=1) | [править код](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%8F&action=edit&section=1)]

Как правило, успешные бизнес-идеи генерируются либо экспертами в отрасли бизнес-идеи, либо новичками, пришедшими из других отраслей и не обременёнными штампами и традициями отрасли бизнес-идеи.

Для генерации бизнес-идей может быть полезным проведение структурного анализа действующих отраслей, рынков, [бизнес-моделей](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C), [бизнес-процессов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81). Как правило пишутся [аналитические записки](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0), проводятся [SWOT-анализ](https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7), варианты [PEST-анализа](https://ru.wikipedia.org/wiki/PEST-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7), [Анализ пяти сил Портера](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7_%D0%BF%D1%8F%D1%82%D0%B8_%D1%81%D0%B8%D0%BB_%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0).

Часто используется методика [мозгового штурма](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4_%D0%BC%D0%BE%D0%B7%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%88%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BC%D0%B0).

1. *Бизнес-план* – инструмент среднесрочного планирования.

*Цель разработки бизнес-плана*:

* Спланировать хозяйственную деятельность предприятия на ближайшие 3-5 лет в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов;
* Определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на них;
* Сформулировать цели, стратегию и тактику их достижения;
* Выбрать состав и определить показатели товаров и услуг;
* Оценить производственные и торговые издержки;
* Выявить соответствие кадров фирмы поставленным целям;
* Определить состав маркетинговых мероприятий;
* Оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых ресурсов поставленным целям;
* Предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес плана;

*Необходимость в бизнес- плане возникает в следующих случаях*:

* Открытие нового дела. Определение специализации и основных направлений коммерческой деятельности.
* Перепрофилирование существующих фирм. Выбор новых видов направлений и способов осуществления хозяйственной деятельности.
* Составление проспектов эмиссии ценных бумаг.
* Подготовка заявок на получение кредита.
* Выход на внешний рынок.

*Основные рекомендации по подготовке бизнес плана*:

* Краткость. Изложение самого главного по каждому разделу плана.
* Доступность в изучении и понимании, т.е. необходимо избегать технических терминов.
* Информация должна быть емкой и четкой, не должно быть экспрессивных оценок.

Обычно много цифровой информации, следовательно, затрудняется оценка, поэтому информацию классифицируют по определенным категориям и представляют в табличной форме или в виде диаграмм.

**Резюме**

*Резюме* – основные идеи бизнес-плана.

В резюме включается следующая информация:

* Цели и задачи бизнес-плана.
* Краткое описание предприятия и его специализации.
* Текущее финансовое состояние.
* Собственные ресурсы.
* Преимущества продукции на рынке.
* Источники финансирования и потребности в инвестировании.
* Риски предприятия и их уровень.
* Экономическое обоснование и эффективность проекта.

Резюме составляется в последнюю очередь на основании ключевых фраз разделов плана.

**Содержание бизнес-плана**



**Общая характеристика предприятия и товара.**

О предпринимателе должны быть приведены следующие сведения:

* Полное и сокращенное наименование предприятия и др. сведения (банковские реквизиты и т.п.)
* Размер уставного капитала.
* Характеристика менеджеров высшего звена управления.
* Основной вид деятельности.
* Миссия.
* Оценка слабых и сильных сторон предприятия и конкурентов.
* Описание продукции предприятия с позиции потребителя.
* Обосновывается необходимость совершенствовать товар.
* О продукте приводятся следующие сведения:
* Область применения.
* Показатели качества (надежность, ремонтопригодность, экономичность, эргономичность)
* Внешнее оформление.
* Патентная защищенность

**Анализ рынка и основных конкурентов**

Оценка рынков сбыта заключается в определении емкости и степени насыщенности рынка, уровня и степени удовлетворения спроса. Анализ производится по всем основным рынкам, при этом необходимо выявить наиболее перспективные рынки сбыта. Анализ и оценка конкурентов предполагают следующие характеристики:

* Объем продаж в натуральных показателях у основных конкурентов.
* Распределение и динамика долей рынка.
* Уровень цен.
* Финансовое положение, уровня технологии и качество продукции.
* Расходы на рекламу.
* Время деятельности предприятий

**Производственный план**

Определяется производственная программа предприятия, дается подробное описание производственного процесса с указанием проблем существующих в сфере технологии и организации и путей из преодоления. Важным аспектом является определение себестоимости продукта.

В описании технологического процесса указывается:

* Требуемые производственные мощности
* Условия и потребность приобретения технологического и прочего оборудования
* Потребность в сырье, качество и дисциплина поставок
* Требования к источникам энергии и их доступность
* Степени технологической и конструкторской подготовки производства
* Контроль качества готовой продукции

*Структура производственного раздела бизнес-плана*:

* Производственная программа (объем выпуска продукции, коэффициент роста, доля реализации продукции в соответствии с договорами купли продажи)
* Схема технологического процесса
* Потребности в основных фондах (здания и сооружения производственного назначения, рабочие машины, оборудование, транспортные средства и т.п.)
* План производства заключается в планировании потребности в оборотных средствах, незавершенных производств, готовой продукции на складе, топлива и электроэнергии (количество, цена, переходящий остаток)
* Потребность персонала в заработной плате по категориям производственного персонала
* Калькуляция себестоимости

**План маркетинговой деятельности.**

В этом разделе описывается стратегия маркетинговой деятельности.

Записывается в оценке возможности предприятия в соответствии с ситуации на рынке.

План маркетинга предусматривает следующие разделы:

1. выбор схемы распространения товаров напрямую или через посредников.
2. анализ ценовой политики и методы ценообразования.

Используются следующие данные:

* Определение, на сколько цены отражают издержки.
* Отношение покупателей к установленным ценам
* Использование предприятием политики стимулирования цен, или политики стандартных цен.
* Действия предприятия при изменении цен конкурентов
* известность цен на товары потенциальным клиентам.
* Уровень планируемой цены означает выработку ценовой стратегии:
* вытеснение конкурентов
* получения сверхприбыли путём «снятия сливок» с рынка
* сохранения стабильного положения при умеренной рентабельности и др.

1. реклама: определяется тип (товарное или фирменное) и средства распространения рекламы. Расходы на рекламу определяются в разделе планирование производства.
2. Методы стимулирования продаж, формирование спроса и организация послепродажного обслуживания:

* программа стимулирования сбыта;
* приёмы побуждения сбытового персонала;
* соответствие торговой сети поставленным целям;
* наличие фирменного стиля рекламы и товарного знака;
* использование различных видов кредита;
* эффективность привлечения внимания с помощью упаковки.

**Организованный план**: обосновывается организационная структура: линейная функциональная, матричная; производится оценка, приводится организационная схема.

**План по рискам.**

Значение этого раздела состоит в оценке опасности того, что цели, поставленные в плане, будут достигнуты полностью или частично.

*Виды риска*:

1. производственный

* риск неиспользования хозяйственных договоров
* риск изменения конъюнктуры рынка
* риск возникновения непредвиденных затрат
* риск потери имущества

таким образом происходит изменение намеченного объёма производства и объёма реализации, повышение материальных и трудовых затрат, увеличение дефектных изделий, рост цен.

1. коммерческий риск возникает в процессе реализации закупленных предпринимателем товаров и в процессе оказания услуг.
2. финансовый риск возникает в сфере финансового предпринимательства и финансовых сделок.
3. инвестиционный риск.

Потери от риска:

* Материальные, непредусмотренные проектом затраты или прямые потери материальных объектов в натуральном выражении
* Трудовые, потери рабочего времени, вызванные непредвиденными обстоятельствами.
* Финансовые потери возникают в результате прямого денежно ущерба (штрафа, выплаты за просроченные кредиты, дополнительные налоги и т.д.)
* Специальные потери, связаны с нанесением ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среды, престижу предпринимателя.

После оценки степени риска разрабатывается перечень мер, позволяющие его уменьшить.

**Финансовый план.**

В этом разделе бизнес-плана обобщаются все предшествующие материалы и предоставляют их в стоимостном виде.

Здесь необходимо подготовить следующие документы:

* Прогноз объёмов реализации
* Баланс денежных расходов и поступлений
* Таблицу доходов и затрат
* График достижения безубыточности – это схема, показывающая влияние на прибыль объёмов производства, цены товара и себестоимости.

**Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности**

**Урок №15.Особенности управления деятельностью в сфере информационных систем и программирования.**

**План:**

1. Особенности управления деятельностью в сфере информационных систем и программирования.
2. Основные задачи организационно-управленческой деятельности (менеджмента) в сфере информационных систем и программирования.
3. Особенности управления деятельностью в сфере информационных систем и программирования.

***Информационная система управления*** — *совокупность информации, экономико-математических методов и моделей, технических, программных, других технологических средств и специалистов, предназначенная для обработки информации и принятия управленческих решений.*

Информационные системы управления позволяют:

-повышать степень обоснованности принимаемых решений за счет оперативного сбора, передачи и обработки информации;

-обеспечивать своевременность принятия решений по управлению организацией в условиях рыночной экономики;

-добиваться роста эффективности управления за счет своевременного представления необходимой информации руководителям всех уровней управления из единого информационного фонда;

-согласовывать решения, принимаемые на различных уровнях управлениях и в разных структурных подразделениях;

-за счет информированности управленческого персонала о текущем состоянии экономического объекта обеспечивать рост производительности труда, сокращение непроизводственных потерь и т. д.

Основными классификационными признаками автоматизированных информационных систем являются:

-уровень в системе государственного управления;

-область функционирования экономического объекта;

-виды процессов управления;

-степень автоматизации информационных процессов.

В соответствии с признаком классификации по уровню государственного управления автоматизированные информационные системы делятся на федеральные, территориальные (региональные) и муниципальные ИС, которые являются информационными системами высокого уровня иерархии в управлении.

*ИС федерального значения* решают задачи информационного обслуживания аппарата административного управления и функционируют во всех регионах страны.

*Территориальные (региональные) ИС* предназначены для решения информационных задач управления административно-территориальными объектами, расположенными на конкретной территории.

*Муниципальные ИС* функционируют в органах местного самоуправления для информационного обслуживания специалистов и обеспечения обработки экономических, социальных и хозяйственных прогнозов, местных бюджетов, контроля и регулирования деятельности всех звеньев социально-экономических областей города, административного района и т. д.

1. Основные задачи организационно-управленческой деятельности (менеджмента) в сфере информационных систем и программирования.

Информационный менеджмент в организации выполняет стратегические, оперативные и административные задачи. К числу стратегических задач относятся: создание информационной инфраструктуры организации и управление информационными технологиями. Оперативные и административные задачи носят более узкий и подчиненный характер.

Главной задачей информационного менеджмента является информационная поддержка основной деятельности организации. Задачу информационного менеджмента под этим углом зрения следует видеть в том, чтобы интегрировать созданные сотрудниками индивидуальные информационные элементы системы (документы, дела, технологии) на основе объединяющей программы поиска.

Следующая задача информационного менеджмента состоит в переработке разнообразного предлагаемого на информационном рынке «массового продукта» в информацию, релевантную действиям, переход от внешнего знания к знаниям, релевантным внутренним решениям.

Информационный менеджмент решает задачи планирования, руководства, контроля и организации документационного обеспечения управления организацией по определенным целевым критериям для поддержки согласованных организационно-информационных действий членов организации.

Важной задачей информационного менеджмента является выбор рациональных форм коммуникаций, техники и информационных технологий, а также характеристик информационных ресурсов, необходимых для достижения целей организации. Специалист организации, работник, руководитель являются не просто потребителями, которым поставляется информация, а непосредственными участниками информационного процесса, важнейшей составной частью структуры информационного менеджмента.

Таким образом, главные задачи информационного менеджмента будут следующими:

- Формирование технологической среды ИС;

- Развитие ИС и обеспечение ее обслуживания;

- Планирование в среде ИС;

- Использование и эксплуатация ИС;

- Управление персоналом в сфере информатизации;

- Управление капиталовложениями в сфере информатизации;

- Формирование и обеспечение комплексной защищенности информационных ресурсов.

Условно можно выделить следующие наиболее популярные сегодня трактовки информационного менеджмента:

* информационное обеспечение (в широком смысле);
* информационные ресурсы и управление ими;
* информационные услуги и предпринимательство;
* информационные системы, их техническая поддержка и управление ими;
* организация научно-информационной деятельности;
* обработка и анализ информации;
* офис-менеджмент;
* организация коммуникаций;
* стратегическое планирование и менеджмент.

А потому необходимо ограничить понимание информационного менеджмента двумя значениями:

* управление информацией — информационными потоками и информационными ресурсами, т.е. автоматизированная технология обработки информации в определенной предметной области;
* управление с помощью информации, т.е. управленческая технология, менеджмент в собственном смысле этого слова.

Менеджмент — это процесс, направленный на достижение целей организации посредством упорядочения преобразований исходных субстанций или ресурсов (труда, материалов, денег, информации и т.п.) в требуемые результаты (изделия, услуги). Как известно, менеджеры воздействуют прежде всего на главный элемент организации — людей, координируя их деятельность. Эффективность менеджмента определяется как соотношение результатов работы и использованных для их получения ресурсов.

Технология — это формализованное описание деятельности, включающее набор ресурсов, инструментов, приемов их использования и способов организации производства, необходимое и достаточное для воспроизводства процесса получения определенных продуктов, предметов, услуг, изменений или любых иных значимых результатов с заранее заданными параметрами.

На основе данного определения можно выделить, по меньшей мере, три дополняющих друг друга группы технологий:

1) ресурсные (отличающиеся друг от друга ресурсами, используемыми для производства конкретного продукта);

2) инструментальные (отличающиеся набором используемых орудий труда);

3) управленческие (отличающиеся способами организации производственного процесса).

Понятие «информационный менеджмент», как правило, связывается с двумя первыми группами (типом ресурсов или типом инструментов). Куда более плодотворным представляется разговор об информационном менеджменте как о технологии управленческой.

Выделяют три вида информационного менеджмента: управление предприятием (организацией), внутренней документацией и публикациями. Первый из видов включает вопросы организации источников информации, средств передачи, создания баз данных, технологий обработки данных, обеспечение безопасности данных.

В круг задач менеджмента входят также разработка, внедрение, эксплуатация и развитие автоматизированных информационных систем и сетей, обеспечивающих деятельность предприятия (организации). В этих сетях должно быть обеспечено управление информационными ресурсами. Важное значение имеют организация и обеспечение взаимодействия с внешним информационным миром: сетями, базами данных, издательствами, типографиями и т.д.

Информационный менеджмент является новой, развивающейся отраслью знания. Информационный менеджмент возник на стыке дисциплин отрасли информационных технологий и практического менеджмента в результате решения задач управления информационными системами компаний и организаций.

В результате применения информационных технологий к «сырью» — информационными ресурсам создаются информационные продукты и информационные услуги. Под информационным продуктом следует понимать новую информацию или информацию в новой форме, являющуюся продуктом информационной системы и информационных технологий и предоставляемую потребителю. Информационная услуга — получение и предоставление в распоряжение пользователя информационного продукта.

Процесс достижения указанной цели — получения аккуратной, своевременной и полезной информации на всех уровнях — называется информационным менеджментом. Информация при этом рассматривается как внутрифирменный ресурс, самостоятельный фактор производства.

Информационный менеджмент — охватывает весь жизненный цикл информационной системы — от планирования до использования для целенаправленного использования информации как ресурса.

Существуют два основных направления информационного менеджмента, рассматривающих:

* применение информационных технологий в целях решения общих задач менеджмента компаний, государственных организаций;
* управление и развитие информационных систем (ИС).

Первое направление сосредоточено на решении проблем информационного менеджмента как частных задач по автоматизации работы менеджмента компаний. Для этого направления на первом месте стоит менеджмент, а информационные системы играют роль технического обслуживания, вспомогательной функции. Здесь рассматриваются вопросы применения информационных технологий для решения отдельных локальных задач менеджмента — финансового, персонала, производственного, инвестиционного и др.

Второе направление является более глобальным и в большей степени отражает позицию специалистов в области информационных систем. Здесь рассматривается информационное обеспечение различных отраслей деятельности человека, под которым здесь понимается вся совокупность данных и подсистем обработки информации внутри объекта. При этом рассматриваются как внешние по отношению к объекту информационные подсистемы, так и внутренние, а также автоматизированные и не автоматизированные подсистемы обработки информации.

Под информационным менеджментом будем понимать весь комплекс вопросов связанных с управлением информационными системами различных сфер и уровней управления.