**Группа: ЭК-2017 и ЭК-2018**

**Дисциплина: Менеджмент**

Продолжаем работать по сложившемуся сценарию:

**Конспект** фотографируется и высылается личным сообщением через социальную сеть VK <https://vk.com/id111628361>

**Устные ответы** на вопросы семинара записываются голосовым сообщением и отправляются в беседу <https://vk.com/im?msgid=19559&sel=c29> – для группы ЭК-2018 и <https://vk.com/im?peers=c29&sel=c25> для группы ЭК-2017, здесь же обсуждаем все возникающие вопросы.

Занятия проводятся по датам указанным в расписании, время онлайн встреч уточняем и корректируем в беседе.

**Обращаю ваше внимание !!!**

Участие в семинарских занятиях в режиме реального времени является обязательным, я буду вести учет участников семинаров, отсутствие вас в беседе во время семинара будет означать прогул.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Дата | Кол-во часов | Тема | Тип занятия / Задание |
| 1 | 06.04  (перенесено  с 30.03) | 2 | Тема 2. Эволюция менеджмента и его современные концепции | ЛЕКЦИЯ |
| Изучить текст лекции 2  Составить план-конспект  Срок сдачи: до 08.04 |
| **Лекция 2. Основные школы менеджмента.**  **Содержание лекции:**  **1. Менеджмент в древности.**  **2. Школы менеджмента.** *1. Менеджмент в древности.* Первый вклад в развитие менеджмента сделали шумеры, которые в пятом тысячелетии до н.э. начали письменно регистрировать факты.  Второй шаг был совершён через тысячу лет (в 4000г. до н.э.), когда египтяне признали необходимость планирования, организации и контроля. Следующий шаг совершён ещё через тысячу лет, когда, египтяне, признали необходимость «честной игры» и доверительных бесед — «облегчи свою душу».  Ещё через тысячу лет (2000г. до н.э.) египтяне признали необходимость письменных запросов и использование рекомендаций «штаба» (создание самого штаба в современном смысле принадлежит Александру Македонскому).  Через 200 лет после этого вавилонский царь Хаммурапи признал необходимым использование свидетелей, письменных документов для контроля, установил минимальную заработную плату, а также признал недопустимым перекладывание ответственности.  В 600г. до н.э. царь Навуходоносор признал необходимым контролировать производство и стимулировать труд через зарплату.  В 500г. до н.э. Менциус провозгласил необходимость стандартов и систем; в это же время китайцы признали необходимой специализацию.  Изучением научных методов труда и рабочего ритма впервые занялись греки в 350г. до н.э.  Римскому императору Диоклетиану (3 в.н.э.) принадлежит идея делегирования полномочий. Делегирование — передача задач и полномочий получателю, который принимает на себя ответственность за них.  В 900г. Альфараби, сформулировал требования к руководителю, а персидский философ Газали в 1100г. сформулировал требования к менеджеру.  В 1340г. генуэзец, математик Пачоли предложил принцип двойной записи. В 1395г. ди Марко предложил учитывать издержки производства.  В 1410г. братья Сорансо предложили использовать журналы доходов и гроссбухи.  Следующий шаг в развитии менеджмента сделали венецианцы в 1436г. С этого времени для контроля стали использоваться чеки, присваиваться инвентаризационные номера, контролироваться товарные запасы и себестоимость; тогда же начал использоваться метод конвейера.  В 1525г. Н. Макиавелли определил качества руководителя. В это же время признана необходимость целеустремлённости в организации.  В 1800г. англичане Джеймс Уатт (создатель паровой машины) и Маттеус Бултон применили стимулирование заработной платой, ввели рождественские праздники для служащих, рождественские премии.  Научный менеджмент появился в конце XIX начале XX века, когда американец Джозеф Вартон разработал его первый систематический курс для преподавания в колледже. Но широкое признание менеджмент получил лишь в 1911г. в связи с публикацией Фредериком Тейлором (1856-1915гг.) книги «Принципы научного управления» и организацией Х.Персоном первой научной конференции по менеджменту. *2. Школы менеджмента.* В XX веке последовательно сформировалось несколько научных школ менеджмента, достижения которых широко используются и сегодня. Обычно говорят о четырёх школах менеджмента.  Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке:   * школа научного управления (1885-1920гг.), * «классическая» или административная школа (1920-1930гг.), * школа «человеческих отношений» (1930-1950гг.), * школа науки управления (1950г.-наше время).   **1. Школа научного управления или рационалистическая.**  Ее основоположником был Ф.Тейлор. Среди других представителей этой школы можно назвать имена Фрэнка и Лилии Гилберт. Сторонники данной школы использовали формальный подход к управлению, основанный на том, что ручной труд может быть изменён, перепрофилирован посредством наблюдений, замеров, логики и анализа так, чтобы он стал более эффективным. В процессе решения этой задачи Тейлор изучил особенности производственных процессов на ряде предприятий и пришёл к выводу, что главная причина невысокой производительности работников состоит в несовершенной системе их стимулирования.  Ф. Тейлор предложил использовать систему материальных стимулов, главным из которых была награда, которая «Для того, чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы». Для поддержания у работников постоянного ожидания награды Тейлор предложил прогрессивную систему оплаты труда.  В основе тейлоризма лежали такие принципы, как: плата человеку, а не месту; установление расценок на основе точного знания, а не догадок; единообразие расценок. Саму награду Тейлор не сводил только к денежным выплатам, к ней он относил различного рода социальные уступки со стороны предпринимателей — организацию рабочих столовых, детских садов, вечерних курсов и т.п. Всё это считалось «средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих», средством которое вызывает у рабочих «доброе чувство по отношению к хозяевам».  Тейлор рассматривал работников не как людей, не как личности, а как наиболее эффективное средство выполнения поставленных задач. Используя наблюдения, замеры, анализ, он разбивал работы на простейшие конкретные задания, подбирал работникам в соответствии с их способностями посильные задания, максимально эффективно организовывал график и последовательность выполнения операций.  Одним из видных последователей Тейлора был Г. Эмерсон (1853-1931 гг.).  Он сформулировал свои принципы управления:  1. Отчётливо поставленные цели, как исходный пункт управления.  2. Здравый смысл, предполагающий, в том числе, не только признание сделанных ошибок, но и поиск их причин.  3. Дисциплина, обеспеченная чёткой регламентацией деятельности людей, контролем за ней, своевременным поощрением.  4. Справедливое отношение к персоналу.  5. Быстрый, надёжный, точный, полный и постоянный учёт.  6. Диспетчирование.  7. Вознаграждение за производительность.  **2. Административная или классическая школа.**  Создателем классической школы считается Анри Файоль. Он рассматривал управление как непрерывный универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных видов деятельности.  К ним он относил:   * техническую деятельность, т.е. процесс производства; * коммерческую деятельность * закупки, сбыт и обмен; * финансовую деятельность * привлечение, учет и рациональное расходование денежных средств; * деятельность по защите собственности и жизни людей; * эккаунтинг; * анализ статистических данных, инвентаризация и проверки; * административная деятельность * организация, планирование, координация, воздействие на работников и контроль.   А. Файоль предложил **процессный подход** к управлению, который предполагает управление всей организацией, всеми видами деятельности в их постоянной взаимосвязи.  Файоль выделил следующие взаимосвязанные функции процесса управления:   * планирование (определение цели организации, путей и средств достижения ее); * организация (создание определённой структуры организации); * распорядительство; * мотивация (выработка способов стимулирования труда); * координация (достижение согласованности в работе всех звеньев организации); * контроль (коррекция и реализация планов).   Процессный подход к управлению позволил А. Файолю сформулировать четырнадцать основных **принципов менеджмента**:   * 1. ***Разделение труда***(позволяет повысить квалификацию, увеличить объем и улучшить качество производимого продукта при тех же затратах труда).   2. ***Власть - ответственность***(право отдавать распоряжения и нести ответственность за результаты своих действий).   3. ***Дисциплина***(повиновение и взаимодействие между менеджерами и рабочими, основанные на выполнении правил и порядков, установленных в организации. Дисциплина всецело зависит от руководителей).   4. ***Единство распорядительства***(отдавать приказания относительно какого-либо действия может только один начальник и ответственность за исполнение его подчиненные несут лишь перед ним).   5. ***Единство руководства***(один руководитель и один план действий, одна программа для совокупности операций, которые преследуют одну цель).   6. ***Подчинение индивидуальных интересов общим***(на предприятии интересы служащих или группы служащих не должны быть выше интересов предприятия. При столкновении интересов труднейшая задача менеджеров состоит в их согласовании).   7. ***Вознаграждение персонала***(оплата исполненной работы должна быть справедливой и удовлетворять как работников, так и администрацию).   8. ***Централизация***(централизация или децентрализация — вопрос меры, которая должна находиться в соответствии с ситуацией и способами руководства).   9. ***Иерархия***(руководящие должности от низших до высших).   10. ***Порядок***(каждая вещь и каждый работник всегда должны быть на своем месте).   11. ***Справедливость***(благожелательное отношение к работникам в их стремлении выполнить свои обязанности наилучшим образом. Справедливость есть сочетание благожелательности с правосудием).   12. ***Стабильность персонала***(нарушение стабильности персонала, текучесть кадров — это следствие плохого состояния дел на предприятии).   13. ***Инициатива***(менеджеры должны поощрять инициативу, которая позволит создать и осуществить предложенный план).   14. ***Единение персонала***(создание на работе корпоративного духа, единства персонала. Разделять враждебные силы, чтобы их ослабить — дело необходимое, но разделять собственные силы на предприятии — грубая ошибка).   В первой четверти ХХ века впервые на заводах *Г. Форда* (1863—1947) был применен *промышленный конвейер.* Все это потребовало от управляющих поиска новых способов повышения производительности труда. Были изменены организационная структура и структура управления, пересматривалось содержание самих функций управления, в особенности координации, мотивации труда, контроля и др.  Г. Форд ввел на своих заводах строго централизованную систему управления, обеспечил массовое производство и высокую прибыль при сравнительно низкой цене на автомобиль. Управляющим была предоставлена возможность выходить с предложениями о необходимости быстрой перестройки производства.  **3. Школа человеческих отношений.**  Возглавил данное направление профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо(1880-1949).  **Работа Э. Мэйо** позволила повернуть управленческую мысль в сторону ориентации на человека и социальные стороны производственного процесса, а также на роль коллектива в успешной работе всего предприятия.  Его выводы состоят в следующем: .   * четко разработанные трудовые операции и высокая заработная плата не всегда приводят к повышению производительности труда; * внутренние силы взаимодействия в коллективе или группе работников между собой могут превзойти усилия руководителей; * поведение человека на работе и результаты его труда во многом зависят от социальных условий и отношений между рабочими и менеджером; * в отличие от Ф. Тейлора, Э. Мэйо считал, что рабочий по своей природе неленив и если ему созданы необходимые условия, то он будет проявлять инициативу и трудолюбие.   Эти положения по-новому ставили вопросы взаимоотношений работников и требовали отношения к человеку на работе как к личности с ее социально-психологическими качествами и чертами.  Менеджер должен заботиться о формировании коллектива, сплачивать его вокруг себя, создавать атмосферу дружелюбия, взаимной помощи и поддержки каждого работника. Это позволит значительно повысить результаты труда. Таким образом, центр исследований переместился с поисков резервов роста производительности труда, за счет совершенствования процесса производства, на человека и его поведение. Возникло бихевиористское направление в менеджменте.  Теория человеческих отношений была дополнена поведенческой концепцией, наиболее видными сторонниками которой были Абрахам Маслоу и Дуглас Мак-Грегор.  **Абрахам Маслоу** разработал теорию, потребностей, известную как «пирамида потребностей». В ней потребности человека можно представить в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные, физиологические потребности, а ближе к вершине— духовные. Выявить их и использовать является задачей менеджера.  **Дуглас Мак-Грегор** разработал теорию двух типов поведения человека на работе и в соответствии с этим двух способов управления работниками. Это теории «X» и «Y». По теории «X» люди в данной организации изначально ленивы и стремятся избегать лишней работы, они работают только по принуждению и желают, чтобы ими управляли. По теории «Y» - работа для здорового человеческого организма является потребностью, следовательно, менеджер должен обеспечить такие условия, при которых работник мог бы удовлетворять не только физиологические, но и духовные потребности.  Сторонники концепции ставили перед собой цель помочь людям наиболее полно раскрыть свои потаённые способности и за счёт этого повысить эффективность труда. Раскрыть потаённые способности человека, по мнению сторонников концепции, можно путём применения достижений наук о человеческом поведении, прежде всего психологии.  **4. Школа науки управления.**  Школа сформировалась в начале 1950-х гг., функционирует и развивается в настоящее время.  Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других смежных с ними областей знаний. Наиболее известными представителями этой школы являются Р. Акофф, II.К. Анохин, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер.  В школе науки управления различают два главных направления:  • рассмотрение производства как социальной системы с использованием системного, процессного и ситуационного подходов;  • исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов н автоматизированных ин- формационных систем.  За период, предшествующий формированию школы науки управления, была создана теория управления, которая в состоянии не только объяснить практику, но и дать конкретные рекомендации по совершенствованию действий для управляющих.  Сторонники данной школы использовали **количественную теорию управления**. Они на основе конкретных заданных значений переменных разрабатывали модели различных ситуаций, математически описывали их и искали оптимальные решения.  В 1964г. в США Б. Хендерсоном была создана международная консультационная компания, получившая название Бостонская консультационная группа (БКГ). На протяжении последних 30-35 лет ей принадлежит ведущая роль в создании теории стратегии бизнеса. Ею была выдвинута концепция матрицы БКГ (матрица Рост/Доля рынка) и кривой опыта. Кроме того, БКГ была разработана теория конкуренции, основанная на времени и сохранении клиента. Выдвинутые БКГ идеи увеличили багаж полезных знаний о бизнесе больше, чем работы любых школ менеджмента. *3. Современные концепции менеджмента* Вторая половина ХХ века характеризуется развитием ряда научных подходов к управлению, в рамках которых разрабатываются отдельные направления и концепции. Среди современных концепций менеджмента наибольшую известность получили процессный, системный, ситуационный и количественный подходы. Каждый из этих подходов обладает определенной степенью самостоятельности, но в то же время может рассматриваться во взаимосвязи с другими подходами.  Процессный подход в управлении возник уже в 20-е годы прошлого века (в рамках административной школы), но развитие получил только во второй половине 50х годов. Процессный подход рассматривает управление как единый процесс, представляющий непрерывную последовательность взаимосвязанных управленческих функций (планирование, организацию, стимулирование и контроль).  Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, действующую во взаимодействии с внешней средой. Системный подход ориентирует руководителей на рассмотрение организации как совокупности взаимозависимых элементов организации (внутренних переменных), таких как люди, структура, задачи и технология, управление которыми должно быть направлено на достижение целей организации в условиях изменения факторов внешней среды и воздействия этих изменений на организацию.  Ситуационный подход концентрирует внимание на том, что пригодность и эффективность использования различных методов управления определяется ситуацией. Сам процесс управления необходимо рассматривать как систему взаимосвязанных внутренних переменных организации, факторов внешней среды и конкретных методов управления. Так как существует множество факторов, как в самой организации, так и в окружающей среде, то не существует единого «лучшего» способа (метода) управления организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.  Развитие концепций современного менеджмента. Период 1960—1990 гг. ознаменовался серьезным развитием общественного производства, при котором большую роль сыграл именно эффективный менеджмент.  Развитие научной мысли и практического менеджмента с 60х годов по настоящее время принято называть современным менеджментом.  Условно этот период можно разделить на два этапа: 1960—1980е годы и 1980—1990е годы.  Менеджмент 1960—1980х годов характеризуется дальнейшим одновременным развитием различных подходов к управлению, включая процессный подход, системный и ситуационный подходы, а также использованием количественных методов в управлении (количественный подход), зародившихся в 50х годах.  Менеджмент 1980—1990х годов характеризуется развитием различных концепций, направленных на решение проблем адаптации организации к изменениям внешней среды и повышения эффективности современного менеджмента в высоко динамичных условиях развития современного общества. Важнейшее значение в теории организационного управления приобретают проблемы взаимодействия организации с внешней средой, учета изменений внешней среды в деятельности отдельных компаний, ориентации и адаптации организации в сложившихся условиях ее функционирования.  Наиболее известны следующие современные концепции менеджмента:  •концепция адаптации,  • концепция глобальной стратегии,  • концепция целевой ориентации | | | | |
| 2 | 07.04  (перенесено  с 31.03) | 2 | Тема 3. Организация как объект современного менеджмента | ЛЕКЦИЯ |
| Изучить текст лекции 3  Составить план-конспект  Срок сдачи до: 08.04 |
| **Лекция 3. Сущность и основные признаки организации** 1. Понятие и виды организаций В основе понятия «организация» лежит понятие «группа».  **Группа** – это два или более человек, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно оказывает влияние на других и сам испытывает влияние остальных.  Группа становится организацией при соблюдении двух условий:   * наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы; * наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.   Организации можно разделить на формальные и неформальные, простые и сложные.  Формальная организация - имеет официальный статус, создается намеренно, документально оформлена. Имеет иерархию, лидера, цели и задачи, т.п.  Неформальная организация - спонтанно образующаяся группа людей, вступающих в регулярные взаимоотношения для достижения определенных целей, как правило, не связанных с целями формальной организации. У нее также может быть иерархия, свои задачи и лидеры, свои неписанные правила.  Сложные организации имеют набор взаимосвязанных целей. 2. Характеристики сложных организаций Все сложные организации имеют набор общих характеристик:  **Ресурсы.** В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация. Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов.  **Зависимость от внешней среды.** Организации полностью зависимы от окружающего мира — от внешней среды — как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь. Внешняя среда включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие.  **Горизонтальное разделение труда** - разделение всей работы на составляющие компоненты. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания, позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами (отделы маркетинга, финансов, закупок, недвижимой собственности и т.д.)  **Вертикальное разделение труда.** Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Отделяет работу по координированию действий от самих действий. Управление необходимо и является существенно важной деятельностью для организации.  Вертикальное разделение труда приводит к возникновению нескольких **уровней управления** по вертикали. Чем ниже уровень, тем больше представителей – таким образом выстраивается пирамида власти.  Руководителей традиционно делят на 3 категории.  С точки зрения функции, выполняемой в организации:   * Технический уровень – ежедневные операции и действия, необходимые для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг; * Управленческий уровень – управление и координация внутри организации, согласование различных форм деятельности и усилий различных подразделений; * Институциональный уровень – разработка долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация.   Более распространенная система:   * Руководители низового звена (операционные): мастер участка, бригадир, заведующий кафедрой; * Руководители среднего звена: начальник цеха, заведующий отделом, декан; * Руководители высшего звена: президент, вице-президент, председатель Совета директоров, ректор.  3. Понятие и элементы внутренней среды организации Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.  Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Это не значит, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством.  Наиболее часто внутреннюю среду рассматривают как совокупность следующих элементов:   * цели * структура * задачи * технология * люди   1. Цели  *Цель* – конкретный желаемый результат, который стремятся получить. Организация – средство коллективного достижения целей, которых люди не смогли бы достичь индивидуально. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. У организаций могут быть разнообразные цели (прибыльность/производительность, уменьшение затрат, польза обществу). У организаций может быть много целей (доля рынка, качество, производительность, подготовка компетентных руководителей). У каждого подразделения тоже есть свои цели. Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.  *Выживание* – общая цель практически всех организаций. Некоторые организации планируют свой роспуск после достижения ими ряда заранее намеченных целей. Но, хотя это и не зафиксировано часто в письменной форме, выживание, возможность существовать как можно дольше является первейшей задачей большинства организаций. Организации имеют потенциал существовать бесконечно.  2. Структура  *Структура организации* – логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей (подразделений), построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. В современных организациях используется *специализированное* разделение труда: закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Используется горизонтальное разделение труда (по функциональным областям и внутри них) и вертикальное. Эффективность и целесообразность разделения работы между людьми (сверху вниз, до самого первого уровня организации) определяет, насколько организация будет конкурентоспособна. *Сфера контроля* – количество лиц, подчиненных руководителю. Чем уже сфера контроля, тем больше уровней управления. Не существует идеальной сферы контроля.  3. Задачи  *Задача* – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задачи предписываются не работнику, а его должности. Каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что если задача выполнена предписанным образом и в предписанные сроки, то организация будет действовать успешно.  Задачи: работа с людьми, предметами (сырье, машины, инструменты) и информацией. Также важны частота повторения задачи и время выполнения. Частота уменьшается, а время увеличивается по мере перехода на более высокий управленческий уровень.  4. Технология  Большинство людей воспринимают технологию уже, чем она есть на самом деле (как нечто связанное с изобретениями и машинами). На самом деле, *технология* – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе. Технология – по сути способ такого преобразования.  Технологии классифицируются по Джоан Вудворд:   1. *Единичное*, *мелкосерийное* или *индивидуальное* производство. Изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий (большие компьютеры, космические корабли, индивидуальные заказы – одежда, мебель); 2. *Массовое* или *крупносерийное* производство. Применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи (автомобили, гамбургеры). Используется стандартизация, механизация и конвейеры; 3. *Непрерывное* производство. Использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах (переработка нефти, сталелитейное производство, производство электроэнергии).   Классификация по Джеймсу Томпсону:   1. *Многозвенные* технологии. Характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно (конвейеры); 2. *Посреднические* технологии. Характеризуются встречами групп людей (например, клиенты и покупатели), которые являются или хотят быть взаимозависимыми (банки – тех, кто берет взаймы, и тех, кто дает взаймы; телефонные компании; рекрутинговые агентства); 3. *Интенсивные* технологии. Применение специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство (монтаж фильма).   5. Люди  **«Кадры решают все» -** это поистине один из важнейших постулатов менеджмента. Менеджер имеет дело с конкретными людьми, а не с абстрактными категориями (руководство, рабочие и т.п.). Если менеджеры не признают, что каждый работник – неповторимая личность, то способности организации достичь намеченных целей будут поставлены под угрозу.  Индивидуальные характеристики людей:  *Способности (умственные и физические)* – присущие человеку качества. Необходимо подбирать работников, способности которых соответствуют выполняемой должности (выгоды от специализации). Способности можно увеличить при помощи обучения (самая легко изменяемая характеристика).  *Предрасположенность, одаренность* – имеющийся *потенциал* человек в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Важно ее правильно оценить, иначе обучение не даст нужного эффекта.  *Потребности* – внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо (психологические и физиологические).  *Ожидания*. Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения.  *Восприятие* – интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Работникам нужно не только создать стимулы, но и добиться их адекватного восприятия и доверия руководству.  *Отношение, точка зрения*. *Отношение* – неприязнь или привязанность к предметам, людям, группам или к любым воспринимаемым аспектам окружающей нас среды. Отношения формируют наше необъективное восприятие окружающей среды и влияют тем самым на поведение. Формируются всевозможные предрассудки (расовые, сексуальные).  *Ценности* – общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо, плохо или безразлично в жизни. Выше, чем отношение, которое проявляется к конкретным аспектам и предметам. «Быть богатым лучше, чем бедным». Каждая организация также имеет свою систему ценностей. Она составляет нравственный облик (организационную культуру) организации.  Человек проявляется в 3 аспектах:  1. Как отдельная личность. *Личность* проявляется через характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде. Личность может различно вести себя в различных ситуациях, но тем не менее имеет шаблон поведения, т.е. относительно устойчивый набор характеристик;  2. В группах. Группы влияют на людей. В группах формируются определенные установки, ценности и ожидания, связанные с пониманием поведенческой нормы. *Норма* – стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в данных условиях;  3. Как руководитель. *Лидерство* – это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом. Стиль лидерства отражает ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, его самооценку и личность. Эффективность конкретного стиля зависит от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчиненных. 4. Понятие и характеристики внешней среды Внешняя среда — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании.  Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача менеджмента состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. Кроме того сами цели организации диктуются все той же внешней средой.  Внешняя среда обладает рядом характерных черт:   * Взаимозависимость факторов - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие. * Сложность внешней среды – число факторов и диапазон их изменения. Фирма должна учитывать и реагировать лишь на наиболее существенные. * Подвижность – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. * Неопределенность – определяется количеством информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также степенью уверенности в этой информации.   Внешняя среда фирмы слагается из микросреды (среды прямого воздействия) и макросреды (среды косвенного воздействия). Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры. Это поставщики, посредники, клиенты, конкуренты и государственные органы, т.е. факторы внешней среды, поддающиеся контролю со стороны фирмы.  Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду (факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера), т.е. факторы не поддающиеся контролю со стороны фирмы. 5. Среда прямого воздействия **1. Поставщики**  С точки зрения системного подхода организация — это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов: *материалы*, *оборудование*, *энергия*, *капитал* и *рабочая сила*. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Иногда выгоднее иметь поставщика за границей, иногда одного поставщика. Одинаковые изменения оказывают различное влияние на различные фирмы.  **2. Государственные органы**  В экономике взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Число и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, в 20 веке резко возросли. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью. Организации обязаны соблюдать не только законы, но и требования органов государственного регулирования.  **3. Потребители**  Само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействие организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.  **4 Конкуренты**  Если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, организации долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить 6. Среда косвенного воздействия **1 Уровень технологии**  Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.  **2 Экономика**  Состояние мировой и государственной экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займ, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично скомпенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства. То или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации.  **3 Социокультурные факторы**  Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организации. Социокультурные факторы влияют на взаимоотношения внутри организаций, а также на продукцию или услуги, являющие результатом деятельности компании (одежда, АЭС, интерес к спорту, здоровью и т.п.).  **4 Политика**  1. Настроения правительства, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Влияют на налогообложение доходов корпораций, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой;  2. Лоббизм;  3. Фактор политической стабильности (особенно в других странах).  **5 Международное окружение**  Виды международного бизнеса: *экспорт*, *лицензирование* (лицензии и тезнологическая и административная поддержка), *совместные предприятия* (долевое участие во вложении в производственные мощности и в прибыли), *прямые капиталовложения* (выпуск продукции за границей с сохранением полного контроля над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями), *многонациональные корпорации* (владеют и управляют предприятиями в разных странах).  Факторы:  *Культура*. Под культурой понимается господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Культуру США (и в определенных аспектах, культуру Запада) можно охарактеризовать как индивидуалистическую, неформальную, материалистическую и ориентированную на самоценность времени. Культура Востока противоположна. Язык и язык жестов. Несовпадение установок по поводу власти, роли женщины в обществе, готовности к риску и даже цветовых предпочтений.  *Экономика*. Фирмы, работающие в международной среде, должны анализировать экономические условия и тенденции и наблюдать за экономикой тех стран, в которых они ведут или намереваются вести дела. Экономические факторы: уровень заработной платы, транспортные расходы, обменный курс, инфляция и ставки банковского процента, ВНП, налогообложение и общий уровень экономического развития. Есть и другие факторы: численность населения, уровень грамотности и профессиональной подготовленности, качество и количество природных ресурсов, уровень развития технологии, особенности конкурентной борьбы.  *Законы и госрегулирование*.  *Политика*. Национализация, напряженность и т.п. | | | | |
| 3 | 08.04 | 2 | Тема 3. Организация как объект современного менеджмента | СЕМИНАР |
| Подготовьте развернутые ответы на вопросы семинара: |
| Вопросы семинара:   1. Сущность понятий «группа» и «организация» 2. Основные составляющие организации. 3. Основные характеристики сложных организаций 4. Элементы внутренней среды организации и их характеристика 5. Факторы внешней среды современной организации 6. Характеристика элементов среды прямого воздействия 7. Характеристика среды косвенного воздействия | | | | |
| 4 | 08.04 | 2 | Тема 4. Функции управления | ЛЕКЦИЯ |
| Изучить текст лекции 4.  Составить план-конспект  Изучить п. 3.3 конспекта лекций по дисциплине Менеджмент (автор Михалева Е.) по ссылке <https://thelib.ru/books/mihaleva_e/menedzhment_konspekt_lekciy-read-2.html> при необходимости дополнить конспект на основе изученного матеориала  Срок сдачи: до 13.04 |
| **Лекция 4 Общая характеристика функций управления и их взаимосвязи**  **1. Общая характеристика и классификация функций управления**  Управление в организации — это процесс, состоящий из последовательных действий по реализации функций управления для того, чтобы сформулировать и достичь ее цели (целей).  Функциями управления называют управленческие действия, направленные на решение конкретных производственных и социальных задач для достижения целей организации.  Функции управления можно также определить как виды управленческой деятельности, необходимые для организации и руководства тем или иным объектом (организацией, предприятием, подразделением, группой) для осуществления целенаправленной деятельности по достижению желаемого результата. Содержание функции управления отражает две стороны управленческой деятельности. Во-первых, функция определяет необходимые действия (что необходимо делать) и, во-вторых, раскрывает конкретное содержание этих действий (как это делать).  Концепция разделения управленческого труда менеджеров сформулирована школой административного управления. Основоположник этой школы А. Файоль выделил ряд функций как видов управленческой деятельности, осуществляемой менеджерами, в том числе: предвидение, организация, распорядительная деятельность, координация и контроль. Одновременно он разделил всю работу, выполняемую руководителем в процессе его деятельности, на определенные группы: административная и производственная деятельность, финансы, охрана труда, учет и контроль, коммерческая деятельность. Существуют и другие подходы к функциональному разделению управленческой деятельности и специализации труда менеджеров. Кроме того, начиная с А. Файоля, в поле зрения исследователей управления находится проблема определения (оптимизации) соотношения организаторских, технических (специальных) и социальных способностей и знаний, необходимых для руководителей различных уровней управленческой иерархии.  В современном менеджменте можно выделить два подхода к классификации функций управления.  Первый подход предусматривает выделение общих, универсальных функций управления. Он отражает содержание процесса управления в любой организации и не зависит от специфики объекта управления. Функции могут быть классифицированы следующим образом: планирование, организация, мотивация, контроль.  Отдельные авторы дополнительно выделяют как самостоятельные универсальные функции управления координацию и регулирование. Функция координации фактически осуществляется в процессе реализации функций планирования и организации, а функция регулирования дублируется функциями контроля и планирования.  Второй подход базируется на первенстве критериев, определяющих особенности объекта управления. В рамках этого подхода выделяется система частных функций управления конкретным объектом (производство, наука, другие специфические объекты управления), реализующих приведенные выше универсальные функции управления (в полном объеме или частично) с учетом специфики рассматриваемого объекта и содержания процесса управления им. Осуществляют такие функции соответствующие специализированные подразделения организации (предприятия).  В рамках менеджмента рассматриваются общие универсальные функции в соответствии с первой классификацией. Специфические управленческие функции в соответствии со второй классификацией рассматриваются в рамках специальных дисциплин (организация производства, управление инновационной деятельностью и др.).  **2. Основные функции управления и их взаимосвязь**  Основными функциями управления являются планирование, организация, мотивация, координация и контроль. В ряде случаев функции мотивации и координации рассматриваются как части более широкой функции – руководство. Эти функции реализуются на всех уровнях управления (высший, средний и нижний уровни) и во всех видах деятельности организации. Содержание этих функций и сложность управленческой деятельности на каждом уровне управления определяется конкретным перечнем задач, их спецификой и объемом.  - Функция планирования – набор действий и решений руководства организации по определению ее целей и способов достижения.  - Функция организации представляет вид управленческой деятельности, направленной на обеспечение нормального функционирования организации в соответствии с определенным планом достижения желаемого результата. Она определяет механизмы координации деятельности всех подразделений и сотрудников организации для достижения доставленных целей.  - Функция координации представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению усилий, объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях, – участников выполнения того или иного задания.  - Функция мотивации предусматривает действия, направленные на то, чтобы побудить всех сотрудников организации к результативной деятельности для достижения ее целей.  - Функция контроля в управлении реализуется как процесс, посредством которого руководство организации удерживает ее на запланированной траектории достижения целей, получая информацию о текущих результатах деятельности и устраняя выявленные отклонения от установленных показателей.  Приведенные функции управления находятся в тесной взаимосвязи: функция планирования взаимодействует с функциями организации и контроля, функция организации, в свою очередь, тесно связана с функциями планирования и контроля, а последняя (то есть функция контроля) взаимосвязана с функцией организации и функцией планирования. Функции планирования, организации и контроля тесно взаимосвязаны с функцией мотивации.  На рис 1 показана последовательность реализации основных функций процесса управления в организации и взаимосвязь этих функций друг с другом.  http://ru.solverbook.com/my_images/pic4551.jpg  Рис. 1 Взаимосвязь функций управления  Приведенную взаимосвязь функций управления принято называть внешней. Вместе с тем существует и тесная внутренняя взаимосвязь рассматриваемых функций, проявляющаяся в том, что элементы всех этих функций являются составной частью каждой из них. Действительно: функция планирования содержит элементы функций организации, контроля и мотивации; функция организации — элементы функций планирования, контроля и мотивации; функция контроля — элементы функций планирования, организаций и мотивации; функция мотивации — элементы функций планирования, организации и контроля. | | | | |
| 5 | 13.04 | 2 | Тема 4. Функции управления | ЛЕКЦИЯ |
| Изучить п.3.4. конспекта лекций по дисциплине Менеджмент (автор Михалева Е.) по ссылке <https://thelib.ru/books/mihaleva_e/menedzhment_konspekt_lekciy-read-2.html>  Составить план-конспект  Читать тему 6 (лекции 7-10) в сборнике лекций «Менеджмент» (составитель Абрамов).  Внести дополнения в конспект на основе изученного материала  Срок сдачи: до 14.04 |
|  | | | | |
| 6 | 14.04 | 2 | Тема 4. Функции управления | СЕМИНАР |
| Подготовьте развернутые ответы на вопросы семинара: |
| Вопросы семинара:   1. Условия выделения функций менеджмента с учётом деления функций на общие и частные 2. Сущность планирования как функции менеджмента 3. Понятие полномочий и их делегирование 4. Принципы построения организационных структур и их виды. 5. Сущность мотивации как функции менеджмента. 6. Содержательные теории мотивации 7. Процессуальные теории мотивации 8. Контроль и координация деятельности как функции менеджмента. | | | | |
| 7 | 15.04 | 2 | Тема 5. Коммуникации в менеджменте | ЛЕКЦИЯ |
| Изучить п.1-3 темы 5 (Лекция 6) в сборнике лекций «Менеджмент» (составитель Абрамов).  Составить план-конспект  Срок сдачи: до 15.04 |
|  | | | | |
| 8 | 15.04 | 2 | Тема 5. Коммуникации в менеджменте | СЕМИНАР |
| Подготовьте развернутые ответы на вопросы семинара: |
| Вопросы семинара:   1. Различие терминов "информация" и "коммуникация" в управлении 2. Классификации управленческой информации 3. Содержание коммуникационного процесса в управлении 4. Коммуникационные сети 5. Формы обмена управленческой информацией. 6. Особенности невербальной коммуникации   \* для подготовки к семинару потребуется использование дополнительных источников | | | | |
| 9 | 20.04 | 2 | Тема 6. Принятие управленческого решения | ЛЕКЦИЯ |
| Изучить п.4-6 темы 5 (Лекция 6) в сборнике лекций «Менеджмент» (составитель Абрамов).  Составить план-конспект  Срок сдачи: до 21.04 |
|  | | | | |
| 10 | 21.04 | 2 | Тема 6. Принятие управленческого решения | СЕМИНАР |
| Подготовьте развернутые ответы на вопросы семинара: |
| Вопросы семинара:   1. Сущность управленческого решения 2. Виды управленческих решений 3. Основные стадии и этапы принятия и реализации управленческих решений 4. Показатели качества управленческих решений   \* для подготовки к семинару потребуется использование дополнительных источников | | | | |
| 11 | 22.04 | 2 | Тема 7. Групповая динамика | ЛЕКЦИЯ |
| Изучить п. 1-2 темы 7 (Лекция 11) в сборнике лекций «Менеджмент» (составитель Абрамов).  Составить план-конспект  Срок сдачи: до 22.04 |
|  | | | | |
| 12 | 22.04 | 2 | Тема 7. Групповая динамика | СЕМИНАР |
| Подготовьте развернутые ответы на вопросы семинара: |
| Вопросы семинара:   1. Сущность групповой динамики 2. Фазы развития группы и факторы, влияющие на групповую динамику. 3. Особенности формальных и неформальных организаций. 4. Методы повышения эффективности групп. 5. Управление с помощью советов (комитетов), комиссий и других органов коллегиальных решений и действий. 6. Основные типы поведения в группах: целевые роли; поддерживающие роли.   \* для подготовки к семинару потребуется использование дополнительных источников | | | | |
| 13 | 27.04 | 2 | Тема 8. Лидерство в системе менеджмента | ЛЕКЦИЯ |
| Изучить п. 3-5 темы 7 (Лекция 11) в сборнике лекций «Менеджмент» (составитель Абрамов).  Составить план-конспект  Срок сдачи: до 28.04 |
|  | | | | |
| 14 | 28.04 | 2 | Тема 8. Лидерство в системе менеджмента | СЕМИНАР |
| Подготовьте развернутые ответы на вопросы семинара: |
| Вопросы семинара:   1. Что такое власть? 2. Что такое убеждение? 3. На чем основана законная власть? 4. Дайте определение понятию "власть". 5. Какие существуют виды участия работников в управлении? 6. В чем состоит различие "влияния" и "власти" руководителя? 7. Какие существуют формы влияния менеджеров на подчиненных? 8. Использование какой формы власти является наиболее затратным? 9. При эффективном управлении задачи, ответственность и полномочия тесно связаны друг с другом. Что произойдет, если один из этих элементов будет исключен или изменен? 10. В чем заключается разница между властью и полномочиями? 11. Каковы проблемы делегирования полномочий в системах управления? 12. Какой тип власти не предусматривает выборности руководителей и самоуправления? 13. Что такое харизма? 14. Какая власть наименее гуманна?   \* для подготовки к семинару потребуется использование дополнительных источников | | | | |
| 15 | 29.04 | 2 | Тема 9. Управление конфликтами | ЛЕКЦИЯ |
| Изучить тему 8 (Лекция 12) в сборнике лекций «Менеджмент» (составитель Абрамов).  Составить план-конспект  Срок сдачи: до 29.04 |
|  | | | | |
| 16 | 29.04 | 2 | Тема 9. Управление конфликтами | СЕМИНАР |
| Подготовьте развернутые ответы на вопросы семинара, напишите эссе: |
| Вопросы семинара:   1. Подходы к оценке роли конфликта в развитии организации. 2. Причины и последствия конфликтов 3. Диагностика конфликтов в организации. 4. Управление конфликтами в современной организации.   Эссе на тему: « Личный опыт разрешения конфликтной ситуации: критический анализ». | | | | |