

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**ФГБОУ ВО ИРКУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.А.ЕЖЕВСКОГО**

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

Методические указания для практических занятий и
самостоятельной работы магистрантов по направлению подготовки
13.04.01 «Теплоэнергетика и теплотехника»
очной и заочной формы обучения

Молодежный 2019

УДК 658

Рассмотрено на заседании кафедры «Менеджмента, предпринимательства и экономической безопасности в АПК» Института экономики, управления и прикладной информатики ИрГАУ 16.01.2019 г. Утверждено научно-методическим советом Института экономики, управления и прикладной информатики Иркутского ГАУ от 24.01.2019 г. протоколом №4

Попова И.В. Методические указания по дисциплине «Экономика и управление производством» для практических занятий и самостоятельной работы магистрантов по направлению подготовки 09.03.03 Прикладная информатика в экономике очного и заочного обучения. – Иркутск: ИрГАУ, 2019 г.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является получение знаний по экономике и управлению производством энергетического предприятия, принципам и методам эффективного планирования в теплоэнергетике и теплотехнике для формирования у обучаемых компетенций по расчетно-проектной, производственно - технологической, организационно-управленческой видам деятельности.

Основными задачами являются: ознакомить обучающихся с целями, методами и функциями менеджмента на тепловой электростанции (ТЭС), планированием и организацией работы основного и вспомогательного производства, управленческими решениями в теплоэнергетике, ценообразованием и с основами экономического анализа деятельности предприятия, с технико-экономическим обоснованием текущих и стратегических решений или инновационных проектов и т.д.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к базовой части общенаучного цикла основной образовательной программы подготовки магистров направления 13.04.01 Теплоэнергетика и теплотехника. Изучение дисциплины опирается на знания, полученные магистрантами в ходе изучения дисциплин по программе ВО – «Менеджмент», «Организация и управление производством», «Правоведение», и знания полученные при изучении дисциплины являются базой для изучения в последующем дисциплин: «Принципы эффективного управления технологическими процессами в теплоэнергетике, теплотехнике и теплотехнологии».

ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

1. Топливо-энергетический комплекс в составе национальной экономики
2. Основы образования и функционирования ФОРЭМ
3. Производственные фонды энергетики
4. Труд, кадры и оплата труда
5. Издержки и себестоимость производства в энергетике
6. Цены и тарифы на энергетическую продукцию
7. Реализация, прибыль и рентабельность в энергетике

ЗАДАЧИ

1. Производственные ресурсы предприятия и эффективность их использования

Условные обозначения

- Φ — среднегодовая стоимость основных фондов.
 $\Phi_{\text{н}}, \Phi_{\text{к}}$ — стоимость основных фондов на начало и конец периода.
 $\Phi_{\text{вв}}, \Phi_{\text{выб(л)}}$ — стоимость вводимых и выбывающих (ликвидируемых) основных фондов
 $\Phi_{\text{отд}}, \Phi_{\text{е}}$ — фондоотдача и фондоемкость.
 $K_{\text{экст.}}, K_{\text{инт}}, K_{\text{интегр}}$ - коэффициенты экстенсивного, интенсивного и интегрального использования оборудования
 $K_{\text{см}}$ — коэффициент сменности оборудования.
 $V_{\text{тп}}$ — объем товарной продукции.
 M, \underline{M} — мощность, среднегодовая мощность.
 $T_{\text{эф}}, T_{\text{реж}}, T_{\text{пл}}, T_{\text{ф}}$ - эффективный, режимный, плановый и фактический фонды времени работы оборудования.
 $K_{\text{им}}$ — коэффициент использования мощности.
 $P_{\text{м}}$ — производительность одной машины, станка.
 Nt , — норма обработки изделия в данной группе оборудования.
 A — сумма амортизационных отчислений.
 H_a — норма амортизационных отчислений.
 $K_{\text{ипо}}$ — коэффициент использования парка оборудования.
 $K_{\text{выб}}, K_{\text{обн}}$ — коэффициенты выбытия и обновления основных средств.
 C_n — полная первоначальная стоимость объекта.
 $C_{\text{л}}, C_o$ — ликвидационная стоимость объекта и его остаточная стоимость.
 T_n — нормативный срок службы объекта.
 $D_{\text{к}}, D_{\text{р}}, D_{\text{н}}$, — количество календарных, рабочих и нерабочих дней в году
 c — число смен работы оборудования.
 $t_{\text{см}}$ — продолжительность смены.
 $\% \text{ пр}$ — процент простоев оборудования.
 n — количество станков, оборудования, машин.
 $V_{\text{ф}}, V_{\text{н}}, V_{\text{пл}}$ — выпуск продукции фактический, нормативный, плановый (соответственно).
 $n_{\text{м}}$ — число месяцев работы введенных основных фондов до конца текущего года.
 $t_{\text{м}}$ — число месяцев бездействия выбывших основных фондов до конца текущего года.

1.1. Стоимость оборудования цеха — 15 000 тыс. руб. С I марта введено в эксплуатацию оборудование стоимостью 456 тыс. руб.; с 1 июля выбыло оборудование стоимостью 204 тыс. руб.

Объем выпуска продукции — 800 т, цена 1т — 30 000 руб. Производственная мощность — 1000 т.

Определите величину фондоотдачи, фондоемкости оборудования и коэффициент интенсивного использования оборудования.

Решение

$$1. \underline{\Phi} = \Phi_{\text{н}} + (\Phi_{\text{вв}} * n_{\text{м}}) / 12 - (\Phi_{\text{выб}} * m_{\text{м}}) / 12 = 15\,000 + (456 * 10) / 12 - (204 * 6) / 12 = 15\,278 \text{ тыс. руб.}$$

2. Вф в денежном выражении:

$$800 \text{ т} * 30\,000 \text{ руб.} = 24\,000 \text{ тыс. руб.}$$

$$3. \Phi_{\text{отд}} = \text{Вф} / \Phi = 24\,000 \text{ тыс. руб.} / 15\,278 \text{ тыс. руб.} = 1,57 \text{ руб.}$$

$$\Phi_{\text{е}} = 1 / \Phi_{\text{о}} = 1 / 1,57 = 0,64 \text{ руб}$$

$$4. K_{\text{инт}} = \text{Вф} / M = 800 \text{ т} / 1000 \text{ т} = 0,8$$

1.2. В цехе машиностроительного завода установлено 100 станков. Режим работы цеха двухсменный, продолжительность смены — 8 ч. Годовой объем выпуска продукции — 280 тыс. изделий, производственная мощность цеха — 310 тыс. изделий.

Определите коэффициент сменности работы станков, коэффициенты экстенсивной, интенсивной и интегральной загрузки. Известно, что в первую смену работают все станки, во вторую — 50% станочного парка, количество рабочих дней в году — 260, время фактической работы одного станка за год — 4000 ч.

Решение

$$1. K_{\text{см}} = M_{\text{с}} : M - (100 \text{ ст/см} + 50 \text{ ст/см}) : 100 = 1,5.$$

$$2. T_{\text{эф}} = D_{\text{р}} * c * t_{\text{см}} * = 260 * 2 * 8 = 4160 \text{ ч.}$$

$$3. K_{\text{экт}} = T_{\text{ф}} : T_{\text{эф}} = 4000 : 4160 = 0,96.$$

$$4. K_{\text{инт}} = \text{В}_{\text{ф}} : \text{В}_{\text{н}}(M) = 280 \text{ тыс. изд.} : 310 \text{ тыс. изд.} = 0,9.$$

$$5. K_{\text{интегр}} = K_{\text{экт}} * K_{\text{инт}} = 0,96 * 0,9 = 0,86.$$

1.3. Состав основных производственных фондов предприятия по группам, их стоимость на начало года и изменения в течение года следующие (тыс. руб.).

<i>Группы основных фондов</i>	<i>На начало года</i>	<i>Изменения увеличение(+), уменьшение(-)</i>
1. Здания	341 510	-
2. Сооружения	64 610	-
3. Передаточные устройства	36 920	+440
4. Рабочие машины и оборудование	378 430	+23 500
5. Силовые машины и оборудование	18 460	-530
6. Измерительные приборы и лабораторное		

оборудование	23 998	-810
7. Вычислительная техника	21229	+750
8. Транспортные средства	22152	-910
9. Прочие основные средства	15 691	-230

Всего **923 000**

Стоимость объема товарной продукции за год составил 1 236 820 тыс. руб.
Определите структуру основных производственных фондов на начало и конец года и фондоотдачу.

Решение

Структура основных производственных фондов:

1. 37 и 36,1%;
2. 7 и 6,8%;
3. 4 и 4%;
4. 41 и 42,5%;
5. 2 и 1,9%;
6. 2,6 и 2,5%
7. 2,3 и 2,3%
8. 2,4 и 2,2%
9. 1,7 и 1,7%

$$\Phi_{\text{отд}} = \text{Вф} / \text{ОПФ}$$

$$\text{ОПФ} = (923\,000 \text{ тыс. руб.} + 945210) / 2 = 934105 \text{ руб.};$$

$$\Phi_{\text{отд}} = 1\,236\,820 \text{ тыс. руб.} / 934\,105 \text{ тыс. руб.} = 1,32 \text{ руб.}$$

1.4. Стоимость производственных фондов предприятия на начало года составляли 28 250 тыс. руб. Поступление и выбытие основных фондов в течение года отражены в таблице.

На 1-е число месяца	Основные фонды, тыс. руб.	
	поступление	выбытие
Февраль	400,0	60,0
Май	500,0	40,0
Август	700,0	80,0
Ноябрь	100,00	50,0

Определите среднегодовую и выходящую стоимость основных производственных фондов, а также коэффициенты выбытия и обновления основных фондов.

Решение

$$1. \underline{\Phi} = 28\,250 + ((400 * 11/12) + (500 * 8/12) + (700 * 5/12) + (100 * 2/12)) -$$

$$-((60 * 11/12) + (40 * 8/12) + (80 * 5/12) + (50 * 2/12)) = 29135 \text{ тыс. руб.}$$

2. $\Phi_{\text{ВЫИХ(К)}} = 28\,250 + (400 + 500 + 700 + 100) - (60 + 40 + 80 + 50) = 29\,720$ тыс. руб.

3. $K_{\text{обн}} = \Phi_{\text{ВВ}} / \Phi_{\text{К}} = (1700 \cdot 100) / 29720 = 5,7\%$.

4. $K_{\text{выб}} = \Phi_{\text{выб}} / \Phi_{\text{н}} = (230 \cdot 100) / 28250 \cdot 100 = 0,8\%$

Задачи для самостоятельного решения

1.1. Стоимость оборудования цеха — 25 000 тыс. руб. С 1 марта введено в эксплуатацию оборудование стоимостью 675 тыс. руб.; с 1 июля выбыло оборудование стоимостью 318 тыс. руб.

Объем выпуска продукции — 900 т, цена 1т — 37 000 руб. Производственная мощность — 1200 т.

Определите величину фондоотдачи, фондоемкости оборудования и коэффициент интенсивного использования оборудования.

1.2. В цехе машиностроительного завода установлено 120 станков. Режим работы цеха двухсменный, продолжительность смены — 8 ч. Годовой объем выпуска продукции — 300 тыс. изделий, производственная мощность цеха — 330 тыс. изделий.

Определите коэффициент сменности работы станков, коэффициенты экстенсивной, интенсивной и интегральной загрузки. Известно, что в первую смену работают все станки, во вторую — 60% станочного парка, количество рабочих дней в году — 270, время фактической работы одного станка за год — 4000 ч.

1.3. Состав основных производственных фондов предприятия по группам, их стоимость на начало года и изменения в течение года следующие (тыс. руб.).

<i>Группы основных фондов</i>	<i>На начало года</i>	<i>Изменения увеличение(+), уменьшение(-)</i>
1. Здания	421300	-
2. Сооружения	75000	-
3. Передаточные устройства	42800	+340
4. Рабочие машины и оборудование	288300	+25 500
5. Силовые машины и оборудование	16800	-430
6. Измерительные приборы и лабораторное оборудование	22800	-710
7. Вычислительная техника	26500	+700
8. Транспортные средства	23150	-750
9. Прочие основные средства	188700	-150
Всего	1105350	

Объем товарной продукции за год составил 1 425610 тыс. руб.

Определите структуру основных производственных фондов на начало и конец года и фондоотдачу.

1.4. Основные производственные фонды предприятия на начало года составляли 45500 тыс. руб. Поступление и выбытие основных фондов в течение года отражены в таблице.

<i>На 1-е число месяца</i>	<i>Основные фонды, тыс. руб.</i>	
	<i>поступление</i>	<i>выбытие</i>
Февраль	500,0	70,0
Май	600,0	50,0
Август	800,0	70,0
Ноябрь	200	40,0

Определите среднегодовую и выходящую стоимость основных производственных фондов, а также коэффициенты выбытия и обновления основных фондов.

2. Кадры предприятия, занятость, производительность труда

1.1. Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 600 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 37 чел., уволено за нарушение трудовой дисциплины 5 чел., ушли на пенсию 11 чел., поступили в учебные заведения и призваны в Вооруженные Силы 13 чел., переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 30 чел.

Определите:

- 1) коэффициент выбытия (%);
- 2) коэффициент текучести кадров (%).

Решение

1. $(37 + 5 + 11 + 13) : 600 * 100 = 11\%$;
2. $(37 + 5) : 600 * 100 = 7\%$.

1.2. Планируемый объем производства составляет 40 000 ед. продукции, эффективный фонд рабочего времени — 1800 ч, норма времени — 1,1 ч, количество изделий в час — 1,2.

Определите необходимую численность работников предприятия.

Решение

$40\ 000 : (1,2 * 1800 * 1,1) = 16,8$, т.е. необходимо 17 работников

1.3. Рабочие цеха работают в две смены. Фонд времени одного рабочего в год составляет 1860 ч, коэффициент выполнения норм для основных рабочих — 1,12; для вспомогательных рабочих — I. В цехе выпускаются изделия: А — 4000 шт. в год и Б — 2800 шт. в год. Трудоемкость изготовления одного изделия соответственно 30 и 40 чел.-ч. Изменение (возрастание) остатков незавершенного производства составляет 650 тыс. руб., удельная трудоемкость — 1 тыс. руб., незавершенной продукции — 3 чел.-ч. К вспомогательным рабочим относятся: слесари-наладчики, обслуживающие 100 рабочих мест, и электрики, обслуживающие 80 рабочих мест. Нормы обслуживания оборудования для слесарей — 5, для электриков — 8.

Определите:

- 1) численность основных рабочих цеха;
- 2) численность вспомогательных рабочих цеха.

Решение

- 1) $(4000 \cdot 30 + 2800 \cdot 40 + 650 \cdot 3) : (1860 \cdot 1,12) = 112$ чел.;
- 2) $100 \cdot 2 : 5 + 80 \cdot 2 : 8 = 60$ чел.

1.4. Имеются следующие данные о работе предприятия за два года.

Показатели	1-й год	2-й год	Отклонения
Объем продукции, тыс. руб.	2100	2279,1	+ 179,1
Численность ППП, чел.	700	710	+ 10
Средняя выработка, руб.	3 000	3210	+210

Определите:

1. прирост продукции в результате увеличения численности работников (тыс. руб.);
2. прирост продукции за счет повышения производительности труда (тыс. руб.);
3. удельный вес прироста продукции за счет повышения производительности труда (тыс. руб.).

Решение

- 1) $10 \cdot 3000 = 30$ тыс. руб.;
- 2) $210 \cdot 710 = 149,1$ тыс. руб.;
- 3) $149,1 : 179,1 \cdot 100 = 83,2\%$.

1.5. Производство продукции на предприятии осуществляется в 2 смены на 5 расфасовочных линиях при норме обслуживания 0,25.

Определите численность работников цеха.

Решение

$5 \cdot 2 : 0,25 = 40$ чел.

1.6. В отчетном году выпуск продукции по предприятию составил 8600 тыс. руб., в плановом году намечается прирост производства продукции на

370 тыс. руб., который должен быть обеспечен без увеличения численности работающих. *Определите:*

- 1) планируемый рост производительности труда по предприятию;
- 2) необходимое снижение трудоемкости производственной программы для обеспечения роста производительности труда.

Решение

- 1) Поскольку прирост производительности труда (выработки) должен быть обеспечен без увеличения численности работников, то он будет равен приросту объема производства продукции: $370 : 8600 * 100 = 4,3\%$;
- 2) $4,3 : (100 + 4,3) * 100 = 4,1\%$.

1.7. Норма времени на изготовление одного изделия составляет 12 мин, часовая тарифная ставка при данной сложности труда — 5 руб., в месяце — 24 рабочих дня; продолжительность смены — 8 ч. За месяц изготовлено 1008 изделий. *Определите:*

- 1) норму выработки в месяц (шт.);
- 2) сдельную расценку на изделие (руб.);
- 3) сумму сдельной заработной платы в месяц, если за каждый процент перевыполнения выплачивается 1,5% заработка по сдельным расценкам (руб.).

Решение

- 1) $480 : 12 * 24 = 960$ шт.;
 - 2) $15 : (60 : 12) = 3$ руб.;
 - 3) перевыполнение: $(1008 : 960) * 100 - 100 = 5\%$;
доплата за перевыполнение: $5 * 1,5 = 7,5\%$;
- сумма заработной платы: $1008 * 3 = 3024$;
- $3024 * 107,5 : 100 = 3250,8$ руб.

1.8. Объем производства продукции составляет 81 600 шт.; норма времени по выполняемой операции — 48 мин, коэффициент выполнения норм времени — 1,2, годовой фонд рабочего времени — 1700 ч в год.

Определите численность работников предприятия.

Решение

$(81\ 600 * 0,8) : (1700 * 1,2) = 32$ чел.

1.9. Численность промышленно-производственного персонала предприятия в базисном году составила 520 чел. В плановом году предлагается увеличить объем производства продукции на 3% и достичь экономии работников в количестве 12 чел.

Определите планируемое повышение производительности труда.

Решение

плановая численность работников:

$$520 \cdot 103 : 100 = 536 \text{ чел.};$$

планируемое повышение производительности:

$$12 : (536 - 12) \cdot 100 = 2,3\%.$$

ТЕМА 1. МЕНЕДЖЕР, ЕГО КАЧЕСТВА

Менеджер - профессионально подготовленный управляющий, имеющий в подчинении группу работников, занимающих постоянную должность, наделенный в определенной сфере деятельности полномочиями по принятию решений и распоряжению ресурсами, а также ответственностью за достижение конечных результатов деятельности предприятия. Специфика решаемых задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда.

Предметом труда менеджера является информация, преобразуя которую, он принимает управленческие решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта.

В качестве **орудий труда** выступают, прежде всего, средства работы с информацией.

Предметом и результатом труда является управленческое решение, основанное на анализе и преобразовании полученной информации.

Результат деятельности оценивается по достижению поставленных целей.

Менеджерская деятельность связана с анализом и диагностированием ситуаций, определением главных задач, основных противоречий и доминирующих тенденций, выдвижением управленческих альтернативных вариантов действий, оценкой каждой альтернативы, определением наиболее соответствующих требованиям действий, разработкой конкретного курса (программы действий), который будет эффективен с точки зрения перевода данной управленческой ситуации в более благоприятную.

Менеджмент формирует кадры, устанавливает систему отношений между людьми, включая их в созидательный процесс коллективной трудовой деятельности.

Менеджеры делают человеческие, финансовые, материальные ресурсы максимально продуктивными.

Для того, чтобы быть преуспевающим, менеджер должен овладеть основными навыками в трех областях.

Первая область работы - это **люди**, умение общаться с людьми. Менеджер работает с людьми ежедневно и то, в какой мере он преуспевает в работе с ними, во многом предопределяет его успех как менеджера. Люди не могут рассматриваться как механизмы. Их восприимчивость всех ситуаций и действий менеджера многопланова, сложна и противоречива. Каждый

человек имеет свои потребности и интересы, свою точку зрения, свой подход к выполнению работы, свои проблемы. Менеджер должен учитывать это, и уметь помогать людям успешно работать и решать свои проблемы.

Большую роль в работе менеджера играет **знание производства**. Менеджер не может управлять предприятием, деятельность которого он совершенно не понимает. Ему трудно будет в этом случае принимать эффективные решения. Но это вовсе не значит, что он обязательно должен быть стопроцентным инженером. Он должен понимать главное в производственном процессе. Менеджер должен быть образованным, проницательным человеком, постоянно учиться новому и уважать мнение специалистов.

Следующая область навыков, необходимых человеку, претендующему на роль менеджера, это концептуализация или **создание идей**. Он должен быть способен видеть целиком деятельность фирмы, взаимодействовать с другими людьми и понимать, как отдельная область обязанностей, предписанных его подразделению, интегрируются с остальными службами. Менеджер, не понимающий роль и значение своей работы в деятельности фирмы, не способен внести вклад в достижение целей предприятия.

В деловом мире **менеджер** чаще всего **профессионал**. Это значит, что он является человеком, который выполняет работу менеджера в течении всей своей жизни и имеет такую карьеру благодаря специальному образованию и богатому опыту управленческой деятельности. Профессиональный менеджер не меняет профессию. Он может поменять окружение, в котором он управляет, но он продолжает выполнять работу менеджера. И в этой работе он использует проверенные им навыки, принципы, методы, не зависимо от объекта управления, будь это производство, переработка или иная коммерческая организация.

Менеджер - человек, который воплощает идеи в реальность. Он ответственен за определение того, что должно быть сделано, как обеспечить ресурсами, как объединить ресурсы наилучшим образом, организовать производство с минимальными затратами и гарантировать получение прибыли. Его работа получает плохую оценку, если не выполняется план.

Каждое решение, которое принимает менеджер, имеет определенную долю риска, и меняет его взаимоотношения с окружающими. В его деятельности возможно возникновение конфликтов, которые требуют немедленного разрешения. В конфликты вовлекаются люди. Решения, которые принимает менеджер, могут нравиться одним и не нравиться другим. Находясь в центре конфликтной ситуации, менеджер часто испытывает стресс, с которым надо уметь бороться. Кроме этого, существует постоянный соблазн для менеджера, принимать решения, которые были бы выгодны лично для него, или по крайней мере, возвысило бы его в глазах начальства. Необходимо помнить, что любое решение, которое принимает менеджер, оценивается не только начальством, но и всеми сотрудниками,

работающими на предприятии. И если менеджер не руководствуется интересами своей организации, его карьере приходит конец на предприятии.

2. ОБЩИЕ ЗАДАЧИ МЕНЕДЖЕРОВ

1. Определение перспективных и текущих целей и задач, планирование.
2. Распределение функций, заданий, установление норм, инструктаж подчиненных, создание необходимых условий, мотивация.
3. Установление и поддержание коммуникационной связи между подчиненными, между собой и подчиненными как в прямом, так и в обратном направлении.
4. Контроль, оценка и анализ деятельности группы в целом и каждого подчиненного в отдельности.
5. Изучение подчиненного персонала, повышение его профессионального уровня.
6. Проведение собраний, совещаний и участие в совещаниях.
7. Деловое общение, беседы и переговоры с менеджерами организаций, заказчиками, поставщиками и другими лично и по телефону.
8. Работа с документами.
9. Самоменеджмент: установление личных ценностей, целей, планирование, развитие коммуникативных способностей, анализ личных результатов.

3. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Организация, как правило, имеет многослойную структуру. Существуют определенные уровни. На каждом уровне есть менеджер, в задачи которого входит согласование деятельности подчиненных ему людей. Однако независимо от уровня, на котором менеджер функционирует, он применяет одни и те же принципы менеджмента и одинаковые с процедурно-профессиональной точки зрения процессы для достижения результатов. Чем выше уровень управления, тем большее влияние оказывает менеджер на решения и несет большую ответственность. В этом главное различие высшего, среднего и низшего уровней менеджмента.

Примером **менеджера низшего уровня** может служить менеджер производственного участка - мастер, звеньевой, бригадир, начальник участка. Они руководят деятельностью ограниченного числа людей и находятся в сфере непосредственного производства продукции. Младшие начальники в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Работа руководителя низового звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задачи к другой. Задачи сами

по себе потенциально краткие: в одном исследовании обнаружено, что время, затрачиваемое мастером в среднем на выполнение одного задания равнялось 48 секундам. Временной период для реализации решений, принимаемых мастером, также короткий. Они почти всегда реализуются в течение менее чем двух недель. Было выявлено, что мастера проводят около половины своего рабочего времени в общении. Они много общаются со своими подчиненными, немного с другими мастерами и совсем мало со своим начальством.

Менеджер среднего уровня возглавляет отдельное подразделение, работники которого выполняют комплекс производственных функций. Это может быть начальник цеха, управляющий отделением или руководитель иной организационно-производственной единицы. На этом уровне уже происходит деление менеджеров на линейных и функциональных. Первые несут полную ответственность за работу подразделения, вторые - только за определенную функцию. К функциональным менеджерам относятся руководители экономических, юридических, зоотехнических, инженерных служб, начальник отдела технического контроля и других подобных подразделений.

Руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям. Хотя существуют вариации, большая часть общения у руководителей среднего звена проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и низового звеньев. Одно исследование по вопросам работы руководителя среднего звена на производственном предприятии показало, что они проводят около 89 % времени в устном взаимодействии. Менеджеры среднего звена нуждаются в определенном образовании, специальной подготовке и освоенном опыте управленческой деятельности.

Менеджер верхнего уровня - линейный и функциональный руководитель, масштабы управления которого распространяются на всю организацию в целом. На многих предприятиях к представителям высшего менеджмента относятся вице-президенты, председатели совета директоров, генеральные директора, ответственные за определенные направления деятельности, такие как управление производством, финансами, маркетингом, персоналом и пр. Как правило, на этом уровне определяются цели организации, общая структура управления и стратегические планы. Менеджеры верхнего уровня должны понимать тенденции развития экономики, научно-технического прогресса, рыночных отношений.

4. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА

Функции менеджера и ситуации, в которых они реализуются, различны. Менеджер руководит работой одного, нескольких или многих сотрудников, он управляет организацией или ее функциональным подразделением, имея определенную самостоятельность для принятия решений. Есть основные базовые операции в работе каждого менеджера, какой бы областью он не занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и роста организации.

Менеджер, во-первых, **устанавливает цели**. Он определяет задачи в каждой группе целей. Он решает, что должно быть сделано, чтобы достичь этих целей. Он делает их эффективными, сообщая их другим людям, чья работа нужна, чтобы их достичь.

Во-вторых, менеджер **организует**. Он анализирует виды деятельности, решения, отношения, необходимые для выполнения целей. Он разделяет их на управляемые совокупности, а эти совокупности - на управляемые трудовые задачи. Он группирует эти совокупности и задачи в организационную структуру. Он выбирает людей для управления этими совокупностями и для задач, которые нужно выполнить. Он выбирает и использует необходимые для реализации поставленных целей организационные, распорядительные и информационно-справочные документы.

В-третьих, менеджер поддерживает **мотивацию и коммуникацию**. Он составляет команду из людей, ответственных за различные работы. Он делает это с помощью специфических приемов, через кадровые решения об оплате, назначениях, повышениях и через множество разнообразных административных, экономических и социально-психологических методов способов и решений, определяющих, так называемое "качество трудовой жизни". Поддерживает постоянную коммуникацию со своими подчиненными, начальниками и коллегами.

Четвертый элемент в работе менеджера - **контроль**. Как только план сформирован и утвержден для компании, вся деятельность должна быть направлена на его реализацию. И здесь контроль играет решающую роль. Он требует от всех работников придерживаться принятого плана. Контроль предназначен для своевременного определения отклонений от плана, нормативов, стандартов, и их устранения.

Функция контроля - это одна из функций, которую менеджер выполняет наиболее часто. Контроль бывает текущим и итоговым, и включает функции учета, оценки работы подчиненных и анализа соответствия фактических результатов работы с запланированными. В результате анализа должны быть выявлены факторы, повлиявшие на отклонение от цели.

Для реализации каждой из функций менеджмента в организации формируются коммуникационные связи и подготавливаются управленческие решения.

Задание № 1

Считается, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- политическая зрелость, т.е. умение учитывать политические последствия решений;
- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;
- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
- приоритет общественных интересов, т.е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- психологическое образование;
- склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение принимать на себя ответственность;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;
- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- логическое мышление;
- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Задание: Оцените весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон, на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?
2. Нет ли в этом наборе, по вашему мнению, чего-либо лишнего?
3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?

Задание № 2

Идеальный образ современного менеджера предполагает наличие у него следующих свойств:

- высокая работоспособность, жизненная активность, выносливость;
- обаяние, популярность, привлекательность;
- способность к принятию решений, готовность взять на себя ответственность;
- деловая и социальная компетентность;
- опыт управленческой работы;
- хорошая риторика, выразительность, быстрая словесная реакция;
- убедительность, высокий интеллект, чувство юмора, уверенность в себе;
- уверенность в суждениях, оригинальность, творческий подход;
- готовность к сотрудничеству, приспособляемость, гибкость;
- целеустремленность;
- умение управлять эмоциями в стрессовых ситуациях.

Как правило, современный менеджер **должен иметь**:

- собственную мотивацию и опыт;
- свои собственные потребности и желания;
- цели и стимулы;
- готовность работать;
- навыки и умения;
- коммуникабельность.

Указанные свойства и умения формируются целенаправленно в процессе профессионального обучения, практической деятельности, постоянного самообучения и тренинга менеджера. Это приобретает особое значение в современных условиях деятельности отечественных предприятий, когда необходимо резкое изменение форм и стиля управленческой деятельности.

Большое значение для управленческой практики имеет оценка деловых качеств менеджера, соответствия их предъявляемым требованиям.

Для анализа и оценки личности менеджера социологами разработана модель, которая включает следующие качества:

1. Деловые качества (образование, знания, опыт);
2. Способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);
3. Культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;
4. Характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);
5. Темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
6. Направленность интересов (материальная, социальная, духовная);
7. Возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий);

8. Здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

При этом устанавливаются условия оценки:

- качество отсутствует — 1 балл;
- качество проявляется очень редко — 2 балла;
- качество проявляется не сильно и не слабо — 3 балла;
- качество проявляется часто — 4 балла;
- качество проявляется систематически — 5 баллов.

Далее экспертным путем определяется весомость каждого качества, а также дается оценка каждому качеству конкретного менеджера.

В процессе обучения используются разнообразные формы тестового контроля психофизиологических данных, знаний, умений и навыков студентов. Некоторые из них приводятся в данной работе.

ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ

Тест 1. Способны ли вы быть менеджером

Мы предлагаем вам тест. Он может послужить поводом для размышлений над вашим стилем руководства. В каждом вопросе отметьте тот вариант ответа, который соответствует вашим привычкам и характеру.

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые старше вас по возрасту. Чего больше всего вы опасались бы в этом случае?

- а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
- б) что вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;
- в) что не удастся выполнить работу на том уровне, как вам хотелось бы.

2. Если вас в каком-то деле постигнет крупная неудача, то:

а) постараетесь ли вы утешиться, считая случившееся несущественным (подумаешь, бывает и хуже) и направитесь "рассеяться", например, в кино;

б) начнете ли раздумывать: нельзя ли переложить вину на кого-нибудь другого или на объективные обстоятельства?

в) анализируете ли причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах и как исправить дело;

г) опустятся ли у вас от случившегося руки, испытаете ли вы отчаяние.

3. Какие из нижеперечисленных качеств и черт наиболее подходят вам?

- а) добродушный, медлительный, послушный;
- б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;

в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

4. Считаете ли вы, что большинство людей:

а) работает хорошо и старательно;

б) добросовестно относится к работе тогда, когда их труд оплачивается должным образом;

в) трактует работу как необходимость, не более.

5. Руководитель должен быть ответственен за:

а) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);

б) своевременное выполнение заданий (тогда и подчиненные будут довольны).

6. Вы — руководитель организации и должны представить "наверх" план определенных работ. Как вы поступите?

а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;

б) выслушаете мнение подчиненных специалистов и составите план, принимая только те предложения, которые согласуются с вашей точки зрения;

в) поручите составить проект план подчиненным, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;

г) разработаете проект совместно со специалистами, доложите о плане руководству, обосновывая его положения.

7. На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:

а) бдительно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции;

б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом "доверяй и проверяй";

в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.

8. Считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива:

а) да;

б) нет.

9. Ваш поступок встречен критически другими. Как вы будете себя вести?

а) не поддаваясь защитной реакции, не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все "за" и "против";

б) не спасуете, а постараетесь доказать свое преимущество;

в) в силу вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневетесь;

г) промолчите, но своих взглядов не измените, и поступать будете по-прежнему.

10. Что вы считаете наиболее действенным в решении воспитательных задач:

- а) премирование;
- б) наказание.

11. Что бы вы хотели:

- а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;
- б) чтобы никто не усомнился в вашей четкости и решительности оказать помощь в нужный момент;
- в) вызывать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

12. Нравится ли вам принимать самостоятельные решения?

- а) да;
- б) нет.

13. Если вы должны принять важное решение или дать заключение по ответственному вопросу, то:

- а) делаете ли это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь ли снова и снова к этому делу;
- б) делаете ли это быстро, но потом долго мучаетесь сомнениями: "а не лучше было бы так или так?";
- в) стараетесь ли вы не делать никаких шагов как можно дольше.

Подсчитайте сумму баллов, набранных вами в ходе испытания.

Ключ для подсчета баллов:

1	А-0	Б-2	В-4	
2	А-2	Б-0	В-6	Г-0
3	А-0	Б-3	В-2	
4	А - 6	Б-2	В - 0	
5.	А - 3	Б-5		
6.	А - 3	Б-0	В - 1	Г -0
7.	А - 2	Б-6	В-4	
8.	А - 6	Б-0		
9.	А - 6	Б-2	В - 0	Г - 0
10.	А - 3	Б-0		
11.	А - 3	Б-5	В - 0	
12.	А -3	Б-0		
13.	А - 6	Б-3	В - 0	

ВЫ НАБРАЛИ БОЛЬШЕ 40 БАЛЛОВ. У вас много задатков хорошего руководителя. Вы верите в людей, в их знания, добрые качества. Требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе бездельников, и не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных сотрудников вы не только начальник, но и хороший товарищ, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания помощи и поддержки.

ВЫ НАБРАЛИ ОТ 10 ДО 40 БАЛЛОВ. Вы можете руководить определенными работами и объектами, но нередко сталкиваетесь с трудностями. Стараетесь быть для своих подчиненных опекуном, но иногда можете выместить на них свое дурное настроение. Оказываете подчиненным помощь, даете разного рода советы, не обращая внимания на то, есть ли в этом необходимость.

ВЫ НАБРАЛИ МЕНЬШЕ 10 БАЛЛОВ. Скажем откровенно: у вас мало шансов быть хорошим руководителем. Вам необходимо пересмотреть многие свои взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, потребуется обрести веру в людей и самого себя.

Не огорчайтесь, если вы набрали небольшое количество баллов. Попробуйте взглянуть на себя со стороны и объективно оценить свои сильные и слабые стороны в руководстве коллективом, а главное - справиться с недостатками и оптимизировать свою деятельность.

Тест 2. Могу ли я быть руководителем

Предлагается ряд вопросов - управленческих ситуаций. Необходимо в каждом из них выбрать и отметить правильный, с вашей точки зрения, вариант. Оценка и обобщение итогов выбранных решений позволит сделать вывод о готовности быть руководителем трудового коллектива.

Управленческие ситуации

1. Поведение руководителя зачастую определяется, с одной стороны, опасением не выполнить задание в срок, с другой — вступить в конфликт с подчиненными. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников. Чего вы больше всего опасаетесь в этом случае?

- а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
- б) что у вас могут возникнуть конфликты и сотрудники будут оспаривать принимаемые вами решения;
- в) вы боитесь за конечный результат, что вам не удастся выполнить работу на том уровне, как вам хотелось бы.

2. Предприятие, руководителем которого вы являетесь, получило ответственное задание. Его необходимо выполнить в сжатые сроки. Как вы поступите?

- а) соберете наиболее компетентных работников и коллективно выработаете наиболее эффективный вариант выполнения задания;
- б) за основу возьмете несколько предложенных специалистами вариантов и из них выберете наилучший;
- в) примете решение единолично без привлечения других специалистов.

3. На совещании возникла конфликтная ситуация, в которой наиболее эффективный вариант решения проблемы, по вашему мнению, предложен молодыми специалистами, большинство же "маститых" специалистов отвергли этот вариант и выдвинули свой. Как вы поступите?

- а) согласитесь с большинством;
- б) поддержите молодых специалистов и разъясните суть заблуждений "маститых" специалистов;
- в) попытаетесь найти компромиссное решение.

4. Какие, по вашему мнению, знания в работе руководителя должны преобладать?

- а) специальные знания (технологии и условий производства, оборудование и пр.);
- б) знания в области управления.

5. Вы передали исполнителю полномочия на решение проблемы. В работе допущена ошибка. Какую долю ответственности перед лицом вышестоящего руководства вы возьмете на себя (ответ обосновать)?

- а) возьмете максимум ответственности на себя;
- б) разделите ее с исполнителем;
- в) полностью переложите на исполнителя.

6. Вы должны провести важное совещание. Как вы поступите?

- а) заранее определите круг участников, докладчика и содокладчика, круг вопросов, по которым они должны выступить, обеспечить подготовку проекта решения;
- б) сообщите тему и предложите прибыть на совещание со своими предложениями.

7. В руководимом вами коллективе стали часто наблюдаться случаи нарушения трудовой дисциплины. Что, по вашему мнению, принесет наибольший успех в подъеме дисциплины?

- а) воспитательные меры (убеждение);
- б) административные меры (выговор, взыскание);
- в) осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда (улучшение условий труда, более четкое распределение обязанностей между сотрудниками);
- г) сокращение материального поощрения.

8. Вы должны подписать важный документ. Как вы поступите?

- а) лично примете исполнителя для подписания документа;
- б) получите документ через секретаря, а неясные вопросы уточните у исполнителя по телефону.

9. Ежедневно на имя директора предприятия приходит в среднем 100-200 документов и писем (в том числе и личных). Как вы поступите?

- а) единолично рассмотрите все документы и примете решение;
- б) из числа поступивших документов выделите главные, первоочередные и поручите разбор их специалистам;
- в) разобьете все документы на группы и направите соответствующим специалистам для подготовки доклада;
- г) поручите референту сделать предварительный разбор документов и направите в соответствующие подразделения для разработки предложений.

10. В руководимом вами коллективе имеется неформальный лидер. Коллектив во многих вопросах прислушивается к его мнению. Ваше поведение в данной ситуации?

- а) постараетесь избавиться от него;
- б) оставите все без внимания;
- в) постараетесь найти с ним общую точку зрения.

11. В вашем коллективе работает сотрудник, обладающий незаурядными организаторскими и деловыми качествами, но склочный и неуживчивый по натуре.

В связи с этим многие сотрудники руководимой вами организации выражают недовольство и требуют его увольнения. Как вы поступите?

- а) уволите этого сотрудника;
- б) убедите его вести себя в коллективе по-другому;
- в) оставите все без внимания;
- г) предложите какой-либо другой выход.

Ключ к решению

1	А 1	Б 2	В 4	
2	А 2	Б 3	В 1	
3	А 1	Б 3	В 4	
4	А 1	Б 2		
5	А 2	Б 1	В 1	
6	А 1	Б 3		
7	А 2	Б 1	В 4	Г 1
8	А 3	Б 2		
9	А 1	Б 2	В 4	Г 4
10	А 1	Б 1	В 4	
11	А 1	Б 4	А 1	Г 1

Если сумма баллов выше 30,— вы можете быть хорошим руководителем большого коллектива.

Сумма в пределах 24-30 баллов— вы можете быть руководителем небольшого коллектива.

Если сумма ниже 24 баллов, нужно много работать над повышением своих знаний в области управления

ТЕМА 6. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Иерархический тип структур управления

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Наиболее распространенным типом такой структуры является *линейно - функциональная* (линейная структура).

Линейная структура

Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу (см. Рис. 1). Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;

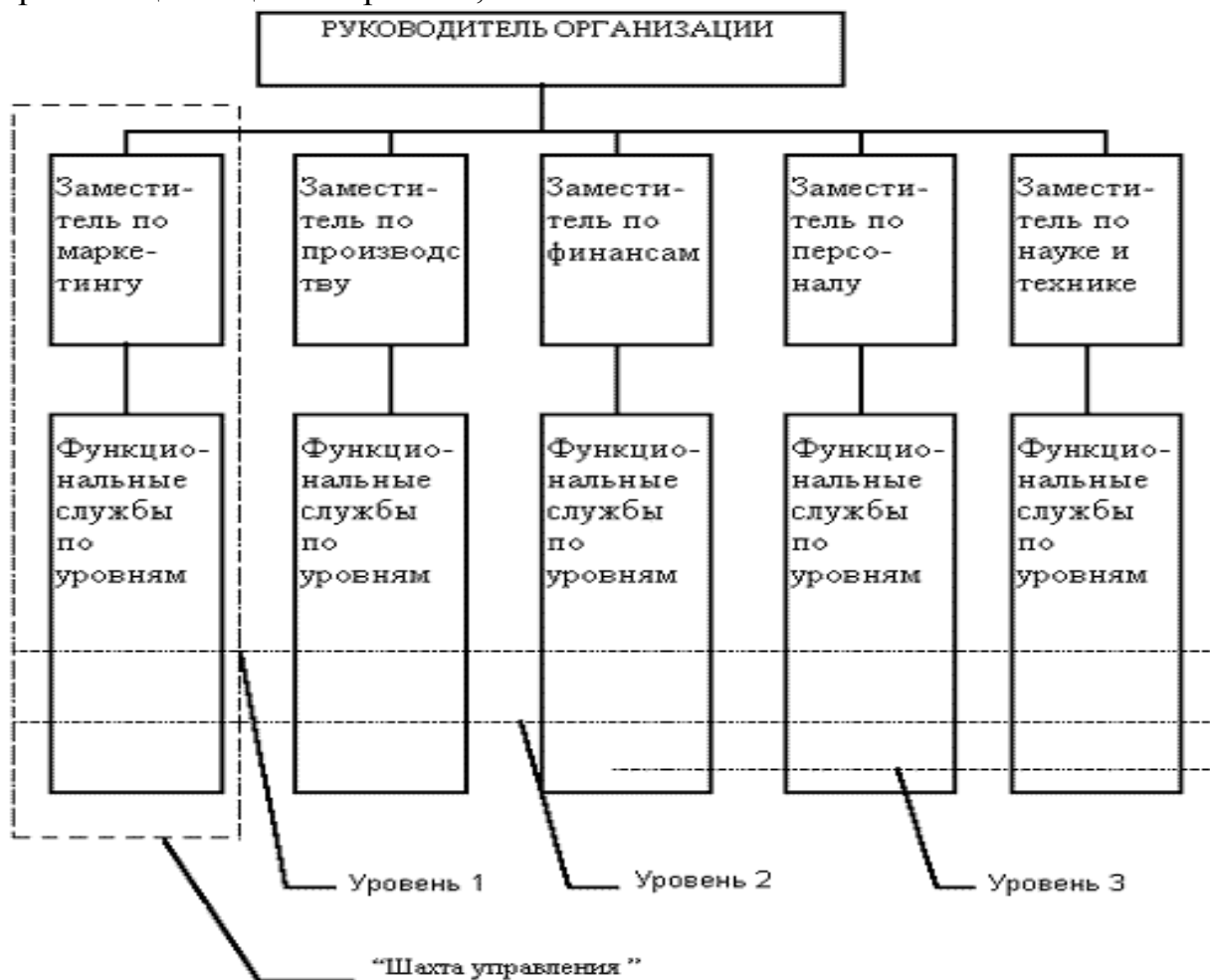


Рисунок 1. - Линейная структура управления

- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Вывод: в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства. Такая структура плохо совместима с современной философией качества.

Линейно - штабная структура

Такой вид структуры управления является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной (Рис.2).



Рисунок 2. - Линейно - штабная структура управления

Достоинства линейно - штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;

- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;
- аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

Вывод: линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным. Структура позволяет, правда в ограниченных пределах, воплощать идеи современной философии качества.

Дивизионная структура управления

Уже к концу 20-х годов стала ясна необходимость новых подходов к организации управления, связанная с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности (многопрофильностью), усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения. В связи с этим стали возникать дивизионные структуры управления, прежде всего в крупных корпорациях, которые стали предоставлять определенную самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п. В этом типе структур сделана попытка сочетать централизованную координацию и контроль деятельности с децентрализованным управлением. Пик внедрения дивизионных структур управления пришелся на 60 - 70-е годы (Рис.3).



Рисунок 3. - Дивизионная структура управления

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация; по обслуживаемым территориям - региональная специализация. В нашей стране аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений.

Преимущества дивизионной структуры:

- она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;

- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая над повышением эффективности и качества производства;

- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;

- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;

- основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д.;

- дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;

- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.

Вывод: достоинства дивизионных структур перевешивают их недостатки только в периоды достаточно стабильного существования, при нестабильном окружении они рискуют повторить судьбу динозавров. При данной структуре возможно воплотить большую часть идей современной философии качества.

Органический тип структур управления

Органические или адаптивные структуры управления стали развиваться примерно с конца 70-х годов, когда, с одной стороны, создание международного рынка товаров и услуг резко обострило конкуренцию среди предприятий и жизнь потребовала от предприятий высокой эффективности и качества работы и быстрой реакции на изменения рынка, и с другой стороны, стала очевидной неспособность структур иерархического типа этим условиям соответствовать. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспособляясь к изменяющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются *проектные, матричные (программно-целевые), бригадные формы структур*. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

Бригадная (кросс - функциональная) структура управления

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Форма бригадной организации работ - достаточно древняя организационная форма, достаточно вспомнить рабочие артели, но только с 80-х годов началось ее активное применение как структуры управления организацией, во многом прямо противоположной иерархическому типу структур. Основными принципами такой организации управления являются:

- автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Эти принципы разрушает свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

В организации, построенной по этим принципам, могут как сохраняться функциональные подразделения (Рис.4), так отсутствовать (Рис.5). В первом случае работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма организации называется **кросс-функциональной**, во многом она близка к **матричной**. Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, ее мы будем называть собственно **бригадной**. Такая форма достаточно широко применяется в организации **управления по проектам**.



Рисунок 4. - Кросс - функциональная организационная структура

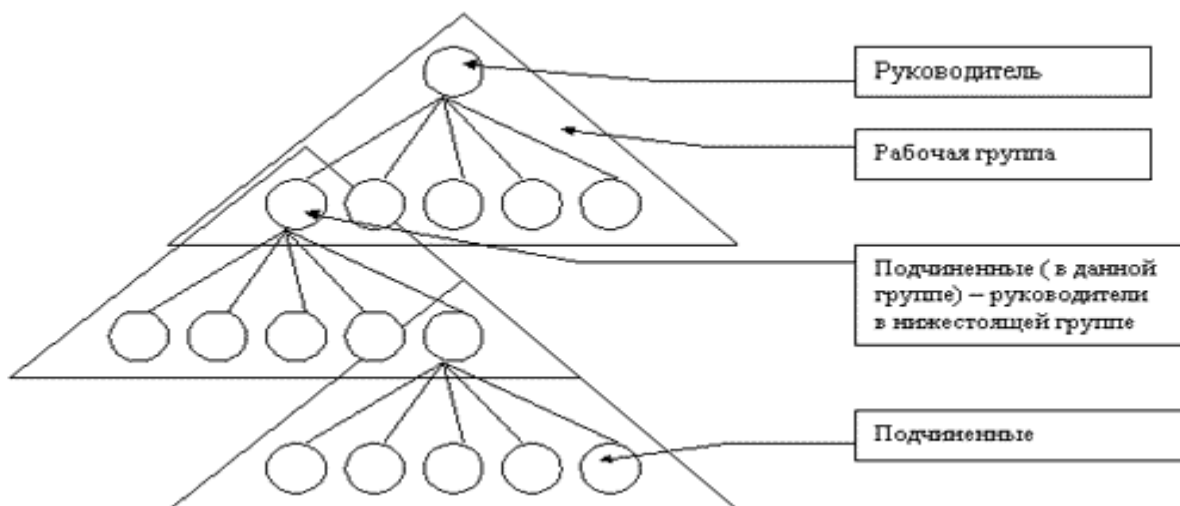


Рисунок 5. - Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригадная)

Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- работа в группах создает условия для самосовершенствования;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления;
- сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры);
- сложность в координации работ отдельных бригад;
- высокая квалификация и ответственность персонала;
- высокие требования к коммуникациям.

Вывод: данная форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении, в особенности в сочетании с управлением по проектам. Это - один из типов организационных структур, в которых наиболее эффективно воплощаются идеи современной философии качества.

Проектная структура управления

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия,

внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). По форме структура управления по проектам может соответствовать как *бригадной (кросс-функциональной)* структуре, так и *дивизионной структуре*, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а на срок выполнения проекта.

Преимущества структуры управления по проектам:

- высокая гибкость;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки структуры управления по проектам:

- очень высокие требования квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
- усложнение процесса развития организации как единого целого.

Вывод: преимущества перевешивают недостатки на предприятиях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов. Возможности воплощения принципов современной философии качества определяются формой управления проектами.

Матричная (программно - целевая) структура управления

Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их

подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать. Пример матричной программно - целевой структуры управления (фирма "Тойота") приведен на Рис. 6. Эта структура была предложена Каори Ишикава в 70-х годах и с небольшими изменениями функционирует по сей день не только на фирме "Тойота", но и на многих других фирмах по всему миру.

Управление по целевым программам осуществляется на "Тойоте" через функциональные комитеты. Например, при создании функционального комитета в области обеспечения качества председателем комитета назначается уполномоченный руководства по качеству. Из практики фирмы "Тойота", количество членов комитета не должно превышать пяти. В состав комитета входят как сотрудники отдела обеспечения качества, так и 1-2 сотрудника других отделов. Каждый комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами. Комитет по качеству определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами качества и устанавливает систему их взаимоотношений. Ежемесячно комитет по качеству анализирует показатели обеспечения качества и разбирается в причинах рекламаций, если таковые имеются. В то же время комитет не несет ответственности за обеспечение качества. Эта задача решается непосредственно каждым отделом в рамках вертикальной структуры. Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной структуры для улучшения деятельности всей организации.



Рисунок 6. - Матричная структура управления на фирме "Тойота"

Преимущества матричной структуры:

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
- любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
- сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. е. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;

- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Вывод: внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления

ТЕМА 7. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Теории мотивации. Мотивация и результативность

План семинарского занятия (доклады):

1. Роль человеческого фактора в современном обществе.
2. Теории к поощрению работников.
3. Мотивация: основные понятия и концепции.
4. Ситуационные, личностные и другие факторы, влияющие на мотивацию.
5. Мотивация работников на различных этапах карьеры.
6. Основные направления социальной мотивации персонала.
7. Сущность политики материального вознаграждения на предприятии.
8. Содержательные теории мотивации. Общие черты и различия подходов к мотивации А.Маслоу, К.Альдерфера, Ф.Герцберга и Д.МакКлелланда.
9. Процессуальные теории мотивации. Теория подкрепления. Теория ожиданий. Модель Портера-Лоулера. Теория справедливости.
10. Мотивация работников на этапах трудовой карьеры.
11. Программы социальной мотивации, направления их развития.

Вопросы для обсуждения:

1. Предыстория развития понятия «мотивация».
2. Сущность мотивации персонала.
3. Механизм мотивации. Мотив и стимул.
4. Основные теории мотивации и их использование в практику управления персоналом.
5. Оцените роль мотивации и стимулирования труда в современных условиях. Почему менеджерам необходимо знать основные подходы к мотивации работников?
6. Охарактеризуйте основные этапы процесса мотивации.
7. Объясните связь между мотивацией, способностями работника и результатами его деятельности.
8. Сравните подходы к мотивации А.Маслоу, К.Альдерфера, Ф.Герцберга и

Д.МакКлелланда. В чем их схожесть и различия.

9. Существует ли связь между внешним вознаграждением и внутренней мотивацией?

ВИДЫ МОТИВОВ

Мотив — социальный статус

Поведение:

- носит дорогую одежду, стремится иметь символы положения в обществе: офис, титул, и т. д., хочет соответствовать корпоративным ценностям
 - отдает предпочтение дорогим аксессуарам
 - ценит все престижное
 - стремится, чтобы о нем думали как о профессионале, гордится работой
- Вознаграждение должно придавать подчиненному больший вес в глазах руководства:
- высокий титул, офис
 - пользование определенной столовой или клубом
 - право носить редкие или уникальные вещи (например, галстук)
 - право на машину с шофером
 - обращение начальника с ним как с равным

Мотив — надежность

Поведение:

- одевается чисто и аккуратно
 - следует давно установившимся привычкам
 - негативно воспринимает нововведения в организации
 - любит вдаваться в подробности, беспокоен
 - если его критикуют, защищается в любом случае и до последнего
 - любит правила, нуждается в точности и ясности инструкций
 - трудоголик, без инструкций чувствует дискомфорт
- Люди этого типа любят действовать в рамках хорошо определенной структуры, в ситуациях, когда им предоставляется всестороннее руководство. Они должны быть вознаграждены:
- отзывами, которые вселяют в них чувство поддержки, безопасности и уверенности в будущем
 - краткосрочными целями и частой обратной связью
 - детальным объяснением всех аспектов политики компании, особенно влекущих за собой изменения
 - ясными инструкциями, точно выражающими требования
 - хорошими программами социальных льгот
 - высокой оценкой длительного стажа работы и преданности фирме

- возможностью быстрого доступа к начальнику в необходимое время
- вознаграждениями, которые наделяют правом быть членом команды

Мотив — чувство принадлежности

Поведение:

- любит быть членом клубов
- получает удовольствие от игры команды
- соответствует ценностным ориентациям группы
- предан ценностям команды
- перед тем, как принять решение, любит поделиться своим мнением
- выступает против перемен, если это беспокоит группу
- стремится быть популярным
- умеет хорошо и кратко передавать свои мысли, чтобы держать своих товарищей по команде в курсе дела

Люди с социальными потребностями хотят принадлежать к какому-либо коллективу, им нравятся:

- подтверждения, что их деятельность отвечает целям команды
- призывы быть преданными команде
- условия обучения, помогающие команде совершенствоваться
- вознаграждение, подчеркивающее общие усилия
- возможности взаимодействовать с командой во время работы
- поддержка начальства

Мотив — соперник

Поведение:

- много работает, чтобы достичь цели, рискует
- любит испытывать свои силы, организатор игр («жизнь - это состязание»)
- ревниво относится к соперникам и хочет всегда побеждать, не умеет проигрывать
- плохо работает с командами, «индивидуалист»

Поощрить его можно тем, что связано с напряжением сил и завоеванием общественного признания. К примеру:

- содействием его целям и частой обратной связью
- новыми сложными задачами
- публичным признанием его результатов, призами для "самых лучших", членством в престижных клубах.

Такие люди обычно очень ревниво относятся к появлению новых сотрудников, которые подают большие надежды, видя в них соперников и боясь остаться побежденными. Наиболее частая проблема, связанная с работниками подобного типа, особенно если они занимают высокие посты —

им свойственно вести себя (часто неосознанно) так, чтобы устранить того, кто кажется им лучше них, даже ценой больших потерь для своей компании.

Мотив — признание

Поведение:

- испытывает потребность в похвале
- обращает внимание на успехи, кичится наградами
- любит быть в центре внимания
- много работает, хочет добиться успеха

Такого сотрудника можно вознаградить:

- постановкой краткосрочных целей и быстрой обратной связью
- похвалой: письменной и устной
- обнародованием результатов его работы
- общественной похвалой
- призами различного рода

Мотив — власть

Поведение:

- любит принимать решения
- любит организовывать работу других, получает удовольствие от этого
- четко мыслит и умеет хорошо выражать свои идеи
- любит участвовать в руководстве делами
- может принимать трудные решения
- может выступать с конструктивной критикой деятельности организации
- проявляет инициативу

Поощрить его можно так:

- дать более широкие полномочия по мере улучшения результатов его деятельности
- делегировать ему большую часть работы
- доверять сложную работу, которая допускает управление другими
- позволить выполнять представительскую роль
- вовлекать в обсуждение профессиональных советов и допускать его участие в принятии решений
- проводить регулярное обсуждение будущих перспектив

Концепция человеческих отношений Э. Мэйо

Суть:

Важнейшим мотивом для большинства работников является удовлетворенность своим трудом и подтверждение его значимости («хотторнский эффект»). Все отрицательные стороны в управлении предприятиями – действия плохих управляющих.

Практика:

Способы нематериального стимулирования используются активнее, чем денежные. Плохие управляющие обучаются, неспособные к обучению заменяются на других.

Комментарии:

С этой теории началась эра гуманизма в управлении персоналом.

Иерархическая модель потребностей А. Х. Маслоу

Суть:

Существует единая система потребностей у всех людей, которая укладывается в строгую иерархическую структуру (физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные, потребности в уважении и самоутверждении, потребность в самоактуализации). Потребности вышележащих уровней могут быть удовлетворены только тогда, когда будут удовлетворены потребности низшего уровня (биологические). Удовлетворения высшего уровня потребностей (потребность в самоактуализации) достигает лишь относительно небольшая часть людей, поскольку здесь речь идет о творчестве, креативности, независимости, ответственности и других свойствах развитой личности.

Практика:

Учет всех потребностей сотрудников, при этом руководитель должен обеспечивать условия удовлетворения всех слоев иерархической системы.

Комментарии:

Опираясь на данную концепцию можно разработать конкретные стимулы, обеспечивающие работнику удовлетворение своих потребностей и продвижение по иерархической модели (например, если вы установили, что один из работников стремится стать руководителем (потребность в самоутверждении), то используйте этот стимул).

Мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга

Суть:

Все мотивационные факторы делятся на две группы:

1. «факторы гигиены» - все внешние условия (зарплата, отношения с коллегами, физические условия труда и др.).
2. «мотиваторы» - работа как таковая, а также потребности признания достижений, стремление к продвижению по службе, чувство ответственности и собственного роста, а также самореализация работника в труде.

Практика:

Главный вывод, который сделал автор и который мы используем в практике — улучшение внешних факторов действует стимулирующе, но это только на короткий срок, а затем к ним сотрудники привыкают как к должному. «Мотиваторы» же действуют длительное время и являются более надежными.

Комментарии:

Подтверждение теорий Э.Мейо и А.Маслоу, причем детально расписанное.

Мотивационная теория Д. МакКлелланда

Суть:

Все сотрудники могут быть разделены согласно критерию ведущего мотива, а именно:

1. Потребность во власти.

Работник, имеющий потребность во власти, хочет обладать возможностью влиять на других и поэтому ищет такие задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, дающий возможность использовать власть и авторитет.

2. Потребность в успехе и достижении целей.

Работник, имеющий значительную потребность в достижении цели, ставит себе высокие, но реальные цели. Для него важны хорошие достижения.

3. Потребность в причастности.

Работник, испытывающий потребность в присоединении, ценит человеческие отношения и дружбу и поддерживает их. Такой человек может быть весьма эффективен при выполнении заданий, требующих групповой работы.

Практика:

Определив тот или иной ведущий мотив сотрудника, руководитель может построить индивидуальную систему мотивации.

Комментарии:

Идеальный сотрудник для любой компании тот, у которого преобладает потребность в успехе и достижении цели, но для эффективного функционирования компании нужны и те, и другие, и третьи.

Теория ожидания В. Врума

Суть:

Подчеркивается важность трех взаимосвязей: затраты, вознаграждение и удовлетворенность вознаграждением. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Если значение любого из этих трех важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

Практика:

Руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Для эффективной мотивации руководитель должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением.

Комментарии:

Руководители ответственны за то, чтобы сформировать высокий, но

реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных и убедить их, что они могут достичь этих результатов, если приложат усилия.

Теория справедливости С. Адамса

Суть:

Люди сравнивают соотношение между тем, что они получают в своей рабочей ситуации (своими результатами), и затраченными на это усилиями (своими вложениями) с соотношением результатов и вложений других людей. К результатам относятся заработная плата, статус, должностной уровень. Наиболее значимыми вложениями являются умения, знания опыт, стаж работы и образование. До тех пор пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда.

Практика:

Соответственно, для повышения эффективности труда сотрудников важно по справедливости награждать. При этом учитывать, что сотрудники оценивают свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. В организации существует много видов деятельности, к которым можно применить принцип справедливости. К наиболее значимым из них относятся ротация кадров, карьерный рост, оценка выполнения работы, распределение прибавок к зарплате и установление стандартов выполнения работы.

Комментарии:

одна из внутренних коммерческих тайн — зарплаты сотрудников. И это понятно.

К сожалению или к счастью, ни одна из этих и других мотивационных теорий так и не подсказала секрета управленческого счастья, однако анализ этих идей позволил вывести основные правила, которые способны повысить эффективность мотивационных мероприятий.

Принципы эффективной мотивации

1. Система мотивации должна быть увязана с целями предприятия.
2. Необходимо стимулировать активность персонала как в достижении целей функционирования, так и целей развития.
3. Результаты, за которые вводится поощрение, должны быть определены конкретно и быть измеримыми.
4. Способы оценки результатов должны быть известны и понятны работникам
5. Не следует включать в систему мотивации трудно достижимые и удаленные результаты, поскольку это создает неуверенность в их достижении и снижает мотивированность.
6. Стимулируя активность в отношении развития предприятия, необходимо поощрять не только достижение конечных результатов, но и само движение к ним (промежуточные, мелкие результаты).
7. Система поощрения должна побуждать к саморазвитию.

8. Принятые формы поощрения должны давать сотруднику возможность удовлетворения различных потребностей, поэтому надо стараться задействовать в системе мотивации максимально возможное число мотивов.
9. Необходимо использовать при поощрении работников как можно более разнообразные формы, сочетая материальную и моральную мотивацию, индивидуальные и коллективные формы поощрения, общественное и персональное признание заслуг и т.д.
10. При выборе любых форм поощрения надо учитывать психологические особенности работников и групп, структуру их мотивов, стремление к достижению успеха или к избеганию неудач и т.д.
11. Система мотивации должна восприниматься работниками как система поощрения за достижения, а не наказание за ошибки и неудачи.
12. Поощрение за коллективные результаты является более предпочтительным, поскольку потенциально более продуктивно для целей предприятия.
13. Поощряя трудовые коллективы, следует избегать таких форм, при которых делится ограниченный коллективный пирог. Это сопряжено, как правило, с конфликтными ситуациями.
14. Используя формы материального поощрения, нужно учитывать, что их мотивирующая сила повышается, если разрыв времени между получением результата и вознаграждением минимален.
15. Система мотивации должна быть построена так, чтобы давать работнику возможность заработать в сумме максимально возможное для него поощрение за достижение различных значимых для предприятия результатов.

ТЕМЫ ДЛЯ ДОКЛАДОВ И РЕФЕРАТОВ

1. Предприниматель и менеджер: сходство и различие.
2. Понятие команды менеджера и ее значение.
3. Роль самомотивации в менеджменте.
4. Управление малыми фирмами.
5. Экономические методы управления предприятием в современных условиях.
6. Административные методы управления.
7. Социально-психологические методы управления.
8. Стиль управления: понятие и классификация.
9. Управленческое решение: понятие и виды.
10. Организационная структура управления современным предприятием.
11. Управление нововведениями.

12. Стратегии управления организацией.
13. Лидерство в менеджменте.
14. Власть менеджера.
15. Контроль в системе управления.
16. Экономическая эффективность управления.
17. Искусство ведения деловых переговоров.
18. «Паблик рилейшнз» в управлении фирмой.
19. Управление конфликтами в трудовом коллективе.
20. Коммуникации в управлении.
21. Стиль деятельности менеджера.
22. Российский и зарубежный менеджмент: возможности и проблемы интеграции.
23. Японская модель менеджмента.
24. Особенности и основные проблемы современного менеджмента.
25. Американский менеджмент: опыт и проблемы.
26. Деловой этикет менеджера

Список литературы

1. Бардовский, Виктор Петрович. Экономика [Текст] : учеб. для вузов : рек. Учеб.-метод. об-нием / В. П. Бардовский, О. В. Рудакова, Е. М. Самородова. - М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2010. - 671 с.
2. Герчикова, Ирина Никоновна. Менеджмент [Электронный ресурс] : электронный учеб. для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Электрон. текстовые дан. и прогр. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
3. Любушин, Николай Петрович. Экономика организации [Текст] : учеб. для вузов : рек. УМО / Н. П. Любушин. - М. : КноРус, 2010. - 304 с.
4. Нечаев, Василий Иванович. Экономика предприятий АПК [Текст] : учеб. пособие для вузов : допущено УМО / В. И. Нечаев, П. Ф. Парамонов, И. Е. Халявка. - СПб. : Лань, 2010. - 461 с.
5. Тертышник, Михаил Иванович. Экономика предприятия [Текст] : учеб.-метод. комплекс : учеб. пособие для вузов / М. И. Тертышник. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 300 с

Дополнительная литература

1. Водяников, Владимир Тимофеевич. Экономика и организация электроэнергетической службы сельскохозяйственных предприятий [Текст] : учеб. пособие / В. Т. Водяников. - М. : ЮРКНИГА, 2003. - 166 с
2. Друкер П.Ф. Рынок: Как выйти в лидеры. Практика и принципы. –

- М.:1992. - Гл. 1.
3. Дубровин, И. А. Экономика и организация производства [Текст] : учеб.пособие для вузов / И. А. Дубровин, А. Р. Есина, И. П. Стуканова ; под ред. И. А. Дубровина. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Дашков и К°, 2008. - 201 с.
 4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: «Дело», 2001. – 800 с.
 5. Можаяева, Салима Валиевна. Экономика энергетического производства [Текст] : учеб. пособие для вузов / С. В. Можаяева. - 3-е изд., перераб. и доп. - СПб. : Лань, 2003. - 204 с.
 6. Самсонов В.С. Экономика предприятий энергетического комплекса: Учеб. для Вузов/ В.С. Самсонов, М.А. Вяткин.- 2-е изд – М.: Высш.шк., 2003. – 416 с.
 7. Сидорова Н.И. Принятие бизнес решений: М.: Издательство «Альфа-Пресс», - 2007. – 160 с.
 8. Экономика и управление энергетическими предприятиями [Текст] : учеб.для вузов / Т. Ф. Басова [и др.] ; под ред. Н. Н. Кожевникова. - М. : Академия, 2004. - 427 с.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины

Интернет – ресурсы:

1. <http://www.glossary.ru> – тематический толковый словарь, содержащий большое количество определений основных терминов, используемых в дисциплине.
2. http://www.big.spb.ru/publications/other/org_culture/index.shtml - публикации по организационному поведению и организационной культуре.
3. <http://www.iteam.ru/> - сайт, посвященный технологиям корпоративного управления. Содержит материалы по командообразованию, мотивации и стимулированию, персональному развитию.
4. <http://www.eup.ru/> - библиотека управленческой и экономической литературы.

СОДЕРЖАНИЕ

Цель и задачи	3		
Задачи	4		
Тема Менеджер, его качества	11		
Тесты	18		
Тема Структура управления	24		
Тема Мотивация персонала		35	
Темы для докладов и рефератов			42
Список литературы		43	

Лицензия ЛР №070444 от 11.03.98 г.

Формат 60x84/16
Тираж 100 экз.

Издательство Иркутского государственного
аграрного университета
664038, Иркутская область, Иркутский район,
пос. Молодежный