

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра государственного и муниципального управления

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

Ижевск, 2019

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.050я73
Т 338

Рекомендовано к изданию Учебно-методической комиссией УМС УдГУ

Рецензент: Чазова И.Ю. – доктор экономических наук, заведующая кафедрой государственного и муниципального управления ФГБОУ ВО «УдГУ».

Автор составитель: **Войтович В.Ю.**

Т 338 Теоретические основы управления. Учебно-методическое пособие.
Ижевск: изд-во ИЭиУ ФГБОУ ВО «УдГУ», 2019. – 78 с.

В учебно-методическом пособии раскрыты теоретические основы научных и зарубежных моделей управления, эволюция государственно-управленческой мысли, вопросы теории мотивации, научной организации труда, факторы, влияющие на эффективность управления, теории мотивации, стадии выполнения управленческих решений и их показатели, для бакалавров и магистров, обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», преподавателей, практических работников, а также всех тех, кто интересуется проблемами управления организацией.

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.050я75

© В.Ю. Войтович, 2019
© Институт экономики и управления
ФГБОУ ВО «УдГУ», 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Теоретические основы управления зарубежных и отечественных авторов	6
Тема 1. Научные и зарубежные модели (школы) управления (менеджмента).	6
Тема 2. Теория мотивации	7
Тема 3. Научная организация труда и виды управления	11
Тема 4. Виды и организация деловых совещаний.....	13
Тема 5. Труд, коллектив и управленческий труд	16
Тема 6. Факторы, влияющие на эффективность, теории мотивации.	20
Тема 7. Понятие и виды управленческих решений. Стадии выполнения управленческих решений, признание необходимости решений.	25
Тема 8. Реализация управленческих решений.....	32
Тема 9. Понятие и состав процесса управления.	34
Тема 10. Административные методы управления.....	37
Тема 11. Экономические методы управления в менеджменте	38
Тема 12. Социально-психологические методы управления	40
Тема 13. Современные методы управления	42
Тема 14. Роль координации в процессе управления	44
Тема 15. Развитие системы принципов управления.....	46
Тема 16. Понятие и виды управленческих решений. Стадии выполнения управленческих решений. Показатели качества управленческих решений.	48
Отечественные работы по теории государственного управления.....	54
Основные публикации зарубежных авторов по проблемам государственного управления.....	55
Список использованной литературы	56
Краткий словарь базовых управленческих терминов	58
Приложения.....	66

ВВЕДЕНИЕ

В процессе жизнедеятельности человечества всегда стоял вопрос об эффективном управлении различными элементами общественного устройства. Отсюда порождались различные теории, связанные с управлением (или менеджментом), что позволяло успешно решать стоящие перед обществом задач, эффективность и темпы развития экономики, повышения уровня жизни населения.

В современных российских условиях, в период активных социально-экономических преобразований, управление играет особую роль, превращаясь в реальный фактор развития бизнеса в различных сферах экономической деятельности. Динамичные изменения организационно-правовых условий бизнеса, усиление конкуренции и повышение требований к качеству продукции и сервиса в нашей стране убедительно свидетельствуют о том, что только эффективное практическое управление способно обеспечить сохранение и устойчивое развитие организацией, адаптацию их к постоянно меняющейся рыночной среде.

В связи с этим, в отечественной экономике, пожалуй, нет более трудной и ответственной профессии, чем профессия руководителя – управленца. Это предъявляет особые требования к подготовке современных профессиональных управляющих – менеджеров. Поэтому важнейшее значение при обучении современных управленцев для всех отраслей экономики имеет оптимальное сочетание их теоретической и практической подготовки. Отсюда, в первую очередь, знание первоисточников, теоретических основ управления.

При этом следует учитывать, что основная трудность, с которой сталкивается начинающий специалист – управленец в своей практической работе – это применение имеющихся у него знаний и умений на практике. Эта трудность, к сожалению, обусловлена несовпадением теории и практики и их противоречивым единством. Разрешение противоречия между теорией и практикой должно осуществляться в процессе их идентификации, т.е. распознавания соответствия конкретной практической ситуации методическим положениям и рекомендациям абстрактной теории. Именно принцип идентификации теории и практики управления (менеджмента) заложен в основу решения конкретных практических ситуаций, включенных в данное учебное пособие.

Учебно-методическое пособие нацелено на важнейшую, традиционно наиболее слабую, составляющую процесса обучения – теоретико-практическую подготовку специалистов – управленцев. Отсюда содержание учебного пособия базируется на теоретических основах, общих и межнациональных принципах науки и практики управления, одновременно с этим учитывает особенности современного российского менеджмента, его практической составляющей.

Цель использования пособия: ознакомить бакалавров и магистрантов с теоретическими основами управления и сформировать у них важнейшие

навыки управленческой деятельности.

Основными задачами при этом являются:

- изучение теоретических основ зарубежного и отечественного управления;
- формирование навыков критического мышления и творческого решения управленческих проблем;
- овладение инструментарием деятельности управленца (работой с информацией, научной организацией труда, составлением бюджета времени и т.д.);
- развитие практических навыков управления собой, деловыми партнерами, коллективом;
- получение навыков формирования миссии и целевой организации, выбора ее стратегии;
- развитие практических навыков в разработке и принятии управленческих решений;
- овладение основами эффективной управленческой деятельности.

Материалы учебно-методического пособия ориентированы на формирование у студентов правильного и системного мышления, отражают достижения современной теории и практики управления.

Учебно-методическое пособие является логическим продолжением периодических изданий автора в области управления, государственной и муниципальной службы: Войтович В.Ю. Проблемы правового регулирования муниципальной службы в Удмуртской Республике. Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2008. № 1. С. 115-120; Войтович В.Ю. муниципальная служба. Удмуртский государственный университет, институт права, социального управления и безопасности, институт философии и права УрО РАН (Удмуртский филиал). Ижевск, 2008; Войтович В.Ю. Государственная и муниципальная служба. ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», Институт экономики и управления, кафедра государственного и муниципального управления. Ижевск, 2013; Войтович В.Ю. Основы научного государственного и муниципального управления: курс лекций / В.Ю. Войтович. – 2-е изд., стер. – Ижевск: Издательский центр «Удмуртский университет», 2016; Войтович В.Ю. Управление, государственная и муниципальная служба, административная ответственность: Учебное пособие. – Ижевск: Издательский центр «Удмуртский университет», 2017.

Учебно-методическое пособие может быть использовано самостоятельно или в комплекте с учебником преподавателями и студентами УдГУ и других вузов всех форм обучения при изучении теоретических основ управления, а также практическими работниками и специалистами организаций.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ И ОТЕЧЕСТВЕННЫХ АВТОРОВ

Тема 1. Научные и зарубежные модели (школы) управления (менеджмента)

1.1. Школа научного управления, основатель Ф. Тейлор (1856-1915)

Основные черты школы:

- использование научного анализа для определения лучшего способа решения хозяйственных задач;
- целенаправленный отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, их обучение;
- равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами;
- обеспечение работников ресурсами;
- применение материального стимулирования;
- сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ.

1.2. Классическая (административная) школа

Цель – создание универсальных принципов управления. При этом данные принципы затрагивали два аспекта:

- определение лучшего способа разделения организации на подразделения в целях выявления основных функций управления;
- предложение принципов построения структуры организации и управления работниками.

1.3. Школа человеческих отношений. Основатели М. Фоллетт (Англия), Э. Мэйо (США)

Основные факторы:

Основные принципы школы человеческих отношений:

- развитие и всестороннее использование организацией способностей работников,
- использование механизмов самоорганизации и внутреннего (группового и личностного) контроля,
- стимулирование процессов групповой динамики,
- искусство управления - «умение строить человеческие отношения»

 MyShared

1.4. Школа поведенческих наук. Основатели Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак Грегор

Цель – повышение эффективности деятельности организации путем повышения эффективности использования человеческих ресурсов, создание всех не-

обходимых условий для реализации творческих способностей каждого сотрудника, для осознания собственной значимости в управлении организацией.

Главный постулат школы: правильное применение науки о поведении всегда должно способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и организации в целом.

1.5. Количественный метод

Базируется на использовании в управлении данных точных наук – математики, статистики, инженерных наук – и предполагает широкое применение результатов исследований операций и моделей ситуаций.

Вкладом школы науки управления в теорию и практику управления является:

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов, помогающим руководителям принимать решения в сложных ситуациях.

1.6. Ситуационный подход. Основатель Джоан Вудворд

Отсутствует единый «лучший» способ управления деятельностью организации. Самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации.

При ситуационном подходе внимание сосредоточивается на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций.

1.7. Системный подход. Основатель Дж. Пол Гетти

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды, чтобы применять теорию систем к процессу управления.

1.8. Процессный подход. Основатель А. Файоль

Управление рассматривается как процесс непрерывных взаимосвязанных действий (функций), каждое из которых, в свою очередь, также состоит из нескольких взаимосвязанных действий. Они объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. При этом руководство рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей.

Тема 2. Теория мотивации

Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

1.1. Основные задачи мотивации:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам

внутрифирменного общения;

- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

1.2. Подходы к изучению

Существуют два основных подхода к изучению мотивации деятельности:

- содержательный;
- процессуальный;

Особо следует выделить содержательные теории, в которых содержание мотивации анализируют факторы, оказывающие на ее влияние. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности.

Наиболее известные теории в этой группе: теория иерархии потребностей Маслоу, теория ЕКО Альдерфера, теория приобретенных потребностей Мак Клеllandа, теория двух факторов Герцберга.

1.3. Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

1.4. Теория Альдерфера

Клейтон Альдерфер также считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. В своей теории он различает три большие группы:

- потребности существования (потребности безопасности и физиологические потребности)
- потребности связи (отражает социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь друзей, коллег, врагов, начальников, подчиненных). Сюда можно также отнести часть потребностей из пирамиды Маслоу: признание и самоутверждение, которые связаны со стремлением человека занимать определенное место в окружающем мире).

- потребности роста (аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу).

1.5. Теория приобретенных потребностей Мак Клеllandа

Эти потребности являются приобретенными в течение жизни и если они достаточно сильно присутствуют у человека, то оказывают заметное влияние на его поведение, заставляя предпринимать усилия на осуществление действий, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

Потребности достижения – проявляются в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели более эффективно, чем раньше.

Потребности соучастия – проявляются в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, им важны одобрения, поддержка окружающих, они беспокоятся, что о них думают другие.

Потребность властвования – стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей.

1.6. Теория двух факторов Фредерика Герцберга

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Материальные или гигиенические факторы связаны с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, с окружающей средой, в которой осуществляется работа (зарплата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными).

Нематериальные или мотивирующие факторы связаны с характером и сущностью самой работы (достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста), эту группу можно назвать группой потребностей в росте.

1.7. Процессуальные теории мотивации

Существует целый ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотивации. Самая общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками.

1.8. Теория ожидания В. Врума

Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит, что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. В самом обобщенном виде теорию ожидания можно сформулировать как учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хо-

тел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы получить, в частности, как много усилий он готов затрачивать для этого.

Работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им, в конечном счете, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий процесс мотивирования становится исключительно сложным или же даже неосуществимым.

1.9. Теория равенства (справедливости) Адамса

Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой – на старом, у одного было одно качество заготовок, а другого – другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации, или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.

1.10. Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения.

1.11. Теория постановки целей Э. Локка

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. При этом предполагается, что постановка целей – это сознательный процесс, а осознанные цели и намерения – это то, что лежит в основе определения поведения человека.

Человек с учетом эмоциональной реакции осознает и оценивает события, происходящие в окружении. На основе этого он определяет для себя цели, к достижению которых он намерен стремиться, и, исходя из поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. То есть ведет себя определенным образом, достигает определенного результата и получает от этого удовлетворение.

Литература

1. Войтович В.Ю. Управление, государственная и муниципальная служба, административная ответственность: Учебное пособие. – Ижевск: Издательский центр «Удмуртский университет», 2017.
2. Волкогонова О.Д. «Управленческая психология»: Учебник, 2008 г.
3. Мишурова И.В. «Управление мотивацией персонала»: Учебно-практическое пособие, 2004 г.

Тема 3. Научная организация труда и виды управления

1.1. Научная организация труда – НОУТ

В нашей стране первоначально для обозначения деятельности по рационализации и совершенствованию управленческих процессов использовался термин **«научная организация труда»** (НОТ), причем без принципиальных различий в отношении производственных и управленческих процессов. Примерно в 60-е гг. обособился термин **«научная организация управленческого труда»** (НОУТ). В значительной степени этому способствовало внедрение на предприятиях мощных средств вычислительной техники, требующих предварительной организации управленческой деятельности.

1.2. Понятие и цели НОУТ

Научная организация труда административно-управленческих работников основывается на использовании достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, применении технических средств и позволяет наилучшим образом устанавливать и постоянно совершенствовать взаимодействие служащих между собой и с рабочими.

Основными **целями** научной организации труда являются:

- повышение производительности труда;
- сохранение здоровья работающих.

1.3. Задачи НОУТ

- сокращение затрат рабочего времени на выполнение конкретных видов работ;
- установление рациональных форм разделения и кооперации труда;
- снижение вредного влияния работы на здоровье сотрудников;
- разработка системы оплаты труда, стимулирующей активизацию работы, повышение ее качества и производительности;
- обеспечение соответствия работы квалификации, психологическим и другим особенностям работников;
- улучшение условий труда сотрудников;
- распространение передовых методов работы;
- повышение квалификации работников и т. д.

1.4. Направления НОУТ

- разделение труда работников и их кооперация;
- подбор и расстановка работников и обеспечение их квалификации;
- организация деятельности управленческих работников в составе производственного коллектива по управлению им и по его инженерно-техническому

обеспечению;

- разделение труда работников и их кооперация;
- подбор и расстановка работников и обеспечение их квалификации;
- организация деятельности управленческих работников в составе производственного коллектива по управлению им и по его инженерно-техническому обеспечению;

1.5. Виды управленческого труда

В зависимости от характера и содержания выполняемых функций на три категории:

- управляющие в лице руководителей, менеджеров, наделенных полномочиями принимать управленческие решения;
- специалисты в лице работников аппарата служб управления, чиновников, которые анализируют информацию об объекте управления;
- технические исполнители, обслуживающие управляющих и специалистов, выполняющие вспомогательные операции.

В современных условиях может быть выделено 3 вида управленческого труда:

- эвристический;
- административный;
- операторный.

1.6. Виды управленческого труда. Эвристический

Эвристический труд – это, прежде всего, труд руководителей и специалистов. Он в наиболее полной мере отражает природу творческой умственной деятельности, ее психофизиологическую сущность.

По своему содержанию эвристический труд состоит из двух видов операций: аналитических и конструктивных.

1.7. Виды управленческого труда. Административный

Административный труд – это специфический вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление действиями и поведением людей в процессе их трудовой деятельности.

Процесс административного труда складывается из выполнения **операций**:

- **служебно-коммуникационных** (передача и прием устной информации путем телефонных переговоров, обхода рабочих мест, передвижения в пределах предприятия);
- **распорядительных** (доведение решений до исполнителей путем отдачи устных распоряжений, письменных приказов, указаний);
- **координационных** (составления плана-графика выполнения работы с указанием исполнителей и сроков);
- **контрольно-оценочных** (контроль исполнения приказов, решений совещаний, планов, заданий, поручений).

1.8. Виды управленческого труда. Операторный

Операторный труд – это главным образом труд технических исполнителей по выполнению стереотипных, повторяющихся операций, необходимых для информационного обеспечения производственных и управленческих процессов.

Вывод

Довольно продолжительное время содержание труда административно-управленческих работников не остается неизменным. Как показывают исследования, учетные, информационные и документационные операции занимают у них пока до 70% рабочего времени. Однако в результате применения руководителями и специалистами достижений науки – технических средств – передачи стереотипных, малосодержательных функций машинам, создания новых методов и средств труда, совершенствования организации управления существенно меняется содержание их труда, повышается в их работе удельный вес творческих операций.

Литература

1. Семенов, Набоков. Основы менеджмента: учебник. – М.: «Трудовое право», 2008.
2. Ярцева С.И. Управление персоналом: курс лекций. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2000.

Тема 4. Виды и организация деловых совещаний

Деловое совещание – это обсуждение вопросов организации производства, управления фирмой, маркетинговой деятельности, проводимое первым лицом или заменяющим его специалистом.

Требования:

- регулярность проведения;
- сочетание обсуждения стратегических и оперативных вопросов;
- урегулирование на совещаниях вопросов корпоративных отношений (к таким вопросам можно отнести изменение приоритетов внутрифирменных отношений, уточнение функций и полномочий исполнителей, выработка новых идей, оценка результатов предыдущих программ);

Разновидности деловых совещаний

По своей общей целевой направленности совещания могут быть инструктивными, оперативными и проблемными:

- **Инструктивное (информационное) совещание** направлено на доведение до его участников какой-либо информации, постановку и совместное уточнение возникающих по поводу этой информации задач, например, определение сроков и рамочных условий разработки программы каких-либо мероприятий. Если позволяет время, информацию лучше предоставить в письменном виде, так как на ее освоение затрачивается меньше времени. Кроме того, прочитанная информация усваивается лучше, чем воспринятая на слух.

- **Оперативное совещание** посвящено выяснению текущего состояния дел в организации, краткому обмену мнениями по существу вопросов, возникающих по ходу производственного процесса. Кроме того, оно может быть направлено на выработку общей тактики действий различных звеньев организационной структуры в связи с текущими производственными задачами.

- **Проблемное совещание** является наиболее сложным его видом. Про-

блемные совещания – это совещания, направленные на поиск оптимальных решений, вынесение на обсуждение хозяйственных проблем, рассмотрение перспективных вопросов развития, обсуждение инновационных проектов. В процессе такого совещания вырабатывается коллективное решение по комплексным вопросам, затрагивающим изменение функциональных задач звеньев структуры или их приспособление к новым направлениям деятельности организации. Проблемное совещание посвящено, как правило, формированию общей программы, имеющей элементы стратегии и длительные сроки реализации.

- Классификация:

Деловые совещания представляют собой особый вид организации труда, действующей в очень короткие сроки и имеющей определенную целенаправленность.

Совещания классифицируют по следующим основным признакам:

- По назначению:
 - вырабатывающие и принимающие решения;
 - разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;
 - подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям;
 - оперативные (диспетчерские).
- По периодичности (частоте) проведения:
 - разовые;
 - регулярные;
 - периодические.
- По количеству участников:
 - узкий состав (до пяти человек);
 - расширенные (до двадцати человек);
 - представительные (свыше двадцати человек).
- По степени стабильности состава участников совещания:
 - с фиксированным составом;
 - с приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания;
 - комбинированные.
- По принадлежности:
 - партийные (и других общественных организаций);
 - административные;
 - научные и научно-технические;
 - объединенные

Подготовка совещания начинается с определения необходимости и целесообразности проведения делового совещания. Во время обоснования необходимости совещания ведущий должен сформулировать задачи, которые требуют оптимального и своевременного решения. Совещание имеет смысл, если есть необходимость в обмене информацией; выявлении мнений и альтернатив; анализе сложных (нестандартных) ситуаций; принятии решения относительно комплексных вопросов.

После того, как принято решение о необходимости проведения совещания, определяют повестку дня и состав ее участников.

Необходимые аспекты:

- тему соответствующего совещания и содержание обсуждаемых проблем;
- условия, которые должен удовлетворять конечный результат совещания;
- кто и какую подготовительную работу должен проводить (целесообразно создать рабочую группу для формирования повестки дня, проведение предварительных совещаний в подразделениях)

Подготовка участников совещания:

Последний этап подготовительной работы в процедуре организации деловых совещаний, когда предусматривается предварительное ознакомление всех участников с повесткой дня, необходимыми материалами. Каждый должен знать заранее тематику и задачи совещания.

Завершающий этап:

Принятие решения и согласования условий его реализации. Решения на совещании принимаются всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и комментарии в общее решение, зависит его эффективность. В формулировке решения объясняется: кем, и в какие сроки должен быть выполнен определенный объем работ. Определяется, в какой форме будут подведены итоги (рассылка протокола или его части (выписки из протокола), принимается решение о широте информирования (весь коллектив или его часть).

Принципы организации деловых совещаний:

- в организационной деятельности нет мелочей;
- техническая сторона организации (рабочие места участников, материалы, техническое обеспечение) должны быть безупречными;
- должен быть подготовлен ведущий (предусмотрена замена, помощники ведущего и другой вспомогательный персонал).

Совещание – одна из важнейших форм управленческой деятельности, во время которой происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения. Как видим, совещание – процесс сложный и при его проведении необходимо учитывать огромное количество психологических закономерностей и правил подготовки и проведения.

Литература

1. Курбатов В.И. Как успешно провести переговоры. – Ростов на/Д.: Феникс, 2010. – 318 с.
2. Нарушак В.Б. Психология внутрифирменного менеджмента: Практическое руководство для менеджеров по персоналу. – М.: Экзамен, 2008. – 196 с.
3. Прокофьева Н.И. Психологические аспекты ведения переговоров. – М.: ГроссМедиа, 2007. – 128 с.

Тема 5. Труд, коллектив и управленческий труд

Трудовой коллектив – это организованное объединение людей, направленное на достижение общественно значимых целей на производстве. Это единый организм, который функционирует по сложнейшим социальным законам, в которых каждый человек занимает определенное место.

Для характеристики коллектива выделяют признаки, его определяющие:

- Единство целей всех членов коллектива, т.е. те ценностные ориентации, которые объединяют индивидов в коллектив;
- Руководство – без органа управления нет коллектива, кто-то обязательно должен взять на себя руководящее начало, сплотить людей, распределить между ними обязанности;
- Дисциплина, т.е. выполнение для данного коллектива принятых норм поведения.
- Формирование и функционирование трудового коллектива.

Чтобы коллектив был способен выполнять стоящие перед ним задачи, необходимо формировать его с учетом социально-психологических факторов. Рекомендуется создавать коллектив со смешанной возрастной структурой. Это позволяет лучше организовать передачу опыта.

Морально-психологический климат коллектива – это климат, который складывается из взаимно испытываемых его членами чувств и оценок, готовности к реагированию определенным образом на слова и поступки окружающих, а также на факторы окружающей среды. Он оказывает влияние на самочувствие членов коллектива на выработку, принятие и осуществление совместных решений и на достижение эффективности совместной деятельности.

Таким образом, морально-психологический климат – это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к фирме в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей и ориентации.

Как организовать морально-психологический климат в коллективе?

Выделены определенные факторы, которые влияют на психологический климат в коллективе. Они способны делать его отрицательным и положительным.

К ним важно отнести санитарные и гигиенические условия: освещенность, размер помещения, уровень комфорта места работы, температура и т.д.

Другим фактором выступает сам руководитель. Если человек придерживается здорового стиля жизни, с ответственностью относится к работе, отличается позитивными качествами, то он станет примером для работников.

Для создания нормального климата в коллективе руководителю важно подбирать на работу людей с определенным типом темперамента, дабы они подходили друг к другу. Еще важна совместимость по возрасту и опыту.

Методы сплочения и активизации трудового коллектива:

Одна из основных задач руководителя – сплочение трудового коллектива, что и является определенным процессом развития внутригрупповых связей.

Сплоченность означает, что данный состав коллектива не просто возмо-

жен, но и интегрирован наилучшим образом, а так же достигнута особая степень развития отношений, а именно такая степень, при которой все члены группы в наибольшей мере разделяют цели групповой деятельности и те ценности, которые связаны с этой деятельностью.

Важным элементом деятельности организации является правильное управление трудовым коллективом, так как без людей цели организации не будут достигнуты.

Для того чтобы деятельность коллектива была более результативной, существовал благоприятный морально-психологический климат, ему необходим грамотный руководитель, так как он координирует и объединяет.

Управление – это та внутренняя движущая сила организации, которая обеспечивает ее продуктивную жизнедеятельность. Управление реализуется через такие функции, как планирование, организация, координация, мотивация и контроль.

Управление персоналом – это воздействие руководителя на членов коллектива, осуществляемое целенаправленно и непрерывно с целью достижения поставленных целей. Определение целей, принципов, задач и методов управления коллектива представляет собой – теорию по управлению персоналом, основной задачей которой является разработку совокупности методов управления.

Существует три метода управления:

- Административный, направленный на такую мотивацию поведения, которая стимулирует к дисциплине, чувству долга, стремлению индивида работать в данной организации. Отличается характером воздействия, т.е. любое распоряжение или приказ обязателен к исполнению. Для него свойственно соответствие правовым нормам и актам вышестоящего руководства. Этот метод основан на власти и дисциплине известен как «метод кнута». Экономический, основан на материальном стимулировании трудового коллектива и его отдельных членов. Базируется на классическом применении экономических законов и по воздействию характеризуется как «метод пряника».

- Морально-психологический, основан на применении социального механизма и индивидуального подхода (потребности личности).

- Социологические методы базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через «мнение коллектива». Психологические методы основываются на знании психологии человека, его душевного внутреннего мира и известны как «метод убеждения».

Важнейшей тенденцией науки об управлении является системный подход, который рассматривается как современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление организацией и ее подсистемами в сложной рыночной среде. Применение системного подхода дает возможность раскрыть внутреннее строение системы управления человеческими ресурсами как целостной системы, состоящей из трех взаимозависимых подсистем управления формированием, использованием и развитием человеческих ресурсов в организации.

Цель управленческого труда – создание необходимых условий (организационных, технических, социальных, психологических и т.д.) для реализации

задач организации (предприятия), установление гармонии между индивидуальными трудовыми процессами, координация и согласование совместной деятельности работников ради достижения конкретных запланированных результатов. Следовательно, управление – это, прежде всего, работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия.

Понятие труд

Труд – это осознанная целенаправленная, результативная деятельность людей, требующая затрат физической, умственной, биологической энергии. Труд следует рассматривать и как форму жизнедеятельности людей, способ их экономического поведения.

Управленческий труд – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль работы сотрудников организации.

Сущность управленческого труда: эвристическая, административная, операторная.

Эвристический труд – это творческая, главная составляющая трудовой деятельности управленческого персонала, прежде всего руководителей специалистов.

По функциональному назначению эвристический труд – это труд, связанный с исследованиями, анализом, разработкой предложений, рекомендаций, проектов (например, разработка стратегического плана работы предприятия, разработка текущих планов, анализ показателей работы, совершенствование техники и технологии и т.п.).

Отсюда по содержанию эвристический труд связан с выполнением аналитических и конструктивных операций. Результатом эвристического труда является выработка и принятие различного рода управленческих решений.

Административный труд – это специфический вид умственного труда руководителей и других работников, на которых возложены функции управления деятельностью и поведением людей.

По функциональному назначению – это непосредственное управление деятельностью и поведением людей.

По содержанию административный труд – это выполнение различных организационно-административных операций.

Результатом административного труда является обеспечение координации деятельности коллективов и исполнителей.

Операторный труд – это труд главным образом технических исполнителей, сочетающий умственную и физическую работу.

По функциональному назначению управленческий труд – это труд, связанный с обеспечением руководителей и специалистов информацией, учетом ее. Операторный труд – противоположность эвристического труда. При этом выполняются стереотипные операции детерминированного (предопределенного) характера.

По содержанию операторный труд – это выполнение учетных операций (ведение журналов, статистический учет), обработка документов, копирование,

размножение, хранение информации, ввод данных в ЭВМ, обработка данных по заранее разработанной программе и т.п.

Особенности управленческого труда:

1) прежде всего, это преимущественно умственный труд. К категории умственный труд относятся те виды трудовой деятельности, которые характеризуются преобладанием нервных нагрузок, связанных с объемом, напряжением, глубиной внимания, способностью его к переключению, с такими психофизиологическими процессами, как память, восприятие, мышление и т.д.

2) отличия организации труда работников, занятых выполнением умственных функций, обусловлены тем, что их деятельность требует длительного обучения в высших и средних специальных заведениях и постоянного повышения уровня знаний в соответствии с развитием науки и техники. Труд этих работников, особенно руководителей и специалистов, является наиболее ответственным и требует высоких нервных нагрузок. Психофизиологические особенности умственного труда связаны с тем, что в содержании этого труда значительное место занимает творческое мышление; высокий уровень внимания; долговременная память; повышенное нервно-эмоциональное напряжение, обусловленное возможностью возникновения неожиданных и критических ситуаций и т.д.

3) существует значительный временной лаг (разрыв) между приложением труда и его результатом;

4) результаты управленческого труда трудно поддаются количественной оценке.

О них можно судить лишь на основе косвенных обобщающих показателей (по итогам производственно-хозяйственной деятельности возглавляемых подразделений; по показателям экономической эффективности разрабатываемых мероприятий технического, технологического и организационного характера);

5) эффективность управленческого труда должна оцениваться не по количеству подготовленных документов и изданных распоряжений, а по результативности и прогрессивности, принимаемых технических, организационных и экономических решений – по их влиянию на результаты деятельности, непосредственно занятых производством продукции или услуг. Эта специфика определяет такие требования к организации управленческого труда, как необходимость тщательного анализа объема и форм информации, методов и средств выполнения трудовых процессов, с целью выявления и устранения документационных излишеств;

6) специфичен и предмет управленческого труда, в качестве которого выступает различного рода информация. В силу этого управленческий труд носит информативный характер. Информация по форме может быть устной и документированной (чертежи, технологические карты, планы, проекты и т.п.), по функциональной принадлежности – технической, трудовой, бухгалтерской, коммерческой, информационной;

7) умственный труд практически не имеет стереотипов и готовых рецептов и в каждом конкретном случае требует принятия определенного ответственного решения;

8) управленческий труд является необходимым и производительным трудом, но имеет особую производительную форму. Занятые управленческим тру-

дом непосредственно не создают материальных ценностей, но, осуществляя техническую и организационную подготовку производства, совершенствуя методы планово-экономической работы, формы материального стимулирования, решая коммерческие задачи, они реализуют свою деятельность в продукте труда совокупного работника. Без их труда невозможно современное производство.

На современном этапе, искусство организации труда в сфере управления становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и предпринимательский успех. Возникает острая потребность в подготовке квалифицированных специалистов, способных грамотно организовать свою работу и создавать благоприятные условия труда. Умение правильно организовать рабочие процессы в организации, создать благоприятный климат в коллективе, заинтересовать работников в выполнении их обязанностей наиболее эффективно – все эти понятия составляют и характеризуют сущность организации управленческого труда.

Литература

1. Аглицкий И. Делегирование полномочий в коммерческих организациях / И. Аглицкий, В Кузьмин // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 12. – С. 61-69.
2. Ратушенко Т.Н., Хачванкян В.В. Экономика труда. Курс лекций. – Донецк: ДИЭХП, 2002. – 153 с.
3. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. 5-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Дашков и К°, 2008. – 237 с.

Тема 6. Факторы, влияющие на эффективность, теории мотивации

Эффективность организации управления – создание благоприятных условий для достижения производственным коллективом поставленных целей в кратчайший срок при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов.

Или: эффективность управления – это эффективное руководство, понимаемое как умение руководителя заставить или побудить, заинтересовать подчиненных ему работников трудиться энергично, производительно, с высокой отдачей.

От эффективности управления зависит результативность деятельности организации.

Факторы, влияющие на эффективность управления:

Основными являются:

- средства производства, с помощью которых человек, коллектив, общество производит все необходимое для жизни, то есть усиливает умственные и физические способности человека;
- умственные и физические возможности человека, его способности осуществлять управленческую деятельность;
- социальные условия, которые способствуют раскрытию творческих способностей отдельного работника и коллектива в целом.

1. По степени управляемости основными являются:

- средства производства, с помощью которых человек, коллектив, обще-

ство производит все необходимое для жизни, то есть усиливает умственные и физические способности человека;

- умственные и физические возможности человека, его способности осуществлять управленческую деятельность;
- социальные условия, которые способствуют раскрытию творческих способностей отдельного работника и коллектива в целом.

2. По отношению субъекту управления:

Внешние факторы	Внутренние факторы
- Активная политика конкурентов - Внезапные изменения в экономическом положении клиентов - Экономические, политические кризисы, влияющие на эффективность работы предприятия - Структурные изменения в обществе - Неблагоприятные погодные условия - Положение на рынке труда: избыток специалистов, безработица, недостаточная квалификация работников - Резкие колебания на финансовых рынках	- Психологический климат в коллективе - Неравномерность, неритмичность поставок и перегрузки в работе - Прогулы работников, немотивированные пропуски и потери рабочего времени - Болезни руководителей и сотрудников - Производственные конфликты - Увольнение или прием на работу новых сотрудников - Расширение или сокращение деятельности организации

3. По векторам активности субъекта:

- структурные факторы – область технических навыков;
- активизирующие факторы характеризуют процесс управления людьми

Факторы совершенствования управления:

1. Особенности личности руководителя.
2. Работа, которую выполняет руководитель, то, что он должен делать (требования), чего он не должен делать (ограничения), и то, что он может делать, а может и не делать (возможности).
3. Рабочая группа, в рамках которой трудится каждый руководитель, и неизбежно, как член группы, устанавливает формальные и неформальные рабочие взаимоотношения. Деятельность руководителя определенной степени зависит от эффективности этой рабочей группы в целом и требований, ограничений и возможностей, обуславливающих ее.
4. Организация, в которой работает руководитель, ее цели, политика, управленческая структура.
5. Окружающая руководителя (и организацию) среда и происходящие в ней явления.

Вывод

На эффективность управления персоналом показывают влияние, прежде всего, компетенция работников и уровень их мотивации. При этом компетенция работников зависит от уровня их образования (знаний), опыта работы (навыков) и личных способностей (умений).

В современных условиях особое внимание уделяется способности руководителей умело организовывать работу трудового коллектива, наиболее полно

использовать творческие способности каждого работника.

Литература

1. Лилеева З.А. Менеджмент в малом бизнесе. Персонал: Как руководитель организации. – М.: Статистика, 1997 г. 5.
2. Пугачев В.П. Руководство персоналом. – М.: Аспект-Пресс, 2006 г.
3. Чажаев М.И., Эскиев М.А. Современные проблемы государственного управления. Современные проблемы науки и образования.
4. Эскиев М.А. Малое предпринимательство: сущность и предпосылки эффективного развития ФГУ, ЧГУ, Грозный, 2014.
5. Эскиев М.А. Чажаев М.И. Проблемы в сфере развития инновационной деятельности регионов России. Экономика и предпринимательство № 6 (ч. 2) 2015 г.

Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

Основные задачи мотивации:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Существуют два основных подхода к изучению мотивации деятельности:

- содержательный;
- процессуальный;
- содержательные теории.

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности.

Наиболее известные теории в этой группе: теория иерархии потребностей Маслоу, теория ЕКО Альдерфера, теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда, теория двух факторов Герцберга.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в

том, что будут удовлетворяться и в будущем;

- социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Теория Альдерфера

Клейтон Альдерфер также считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. В своей теории он различает три большие группы:

- потребности существования (потребности безопасности и физиологические потребности);
- потребности связи (отражает социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь друзей, коллег, врагов, начальников, подчиненных). Сюда можно также отнести часть потребностей из пирамиды Маслоу: признание и самоутверждение, которые связаны со стремлением человека занимать определенное место в окружающем мире);
- потребности роста (аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу).

Теория приобретенных потребностей Мак Клеllandа

Эти потребности являются приобретенными в течение жизни и если они достаточно сильно присутствуют у человека, то оказывают заметное влияние на его поведение, заставляя предпринимать усилия на осуществление действий, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

- **Потребности достижения** – проявляются в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели более эффективно, чем раньше.
- **Потребности соучастия** – проявляются в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, им важны одобрения, поддержка окружающих, они беспокоятся, что о них думают другие.
- **Потребность властвования** – стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Материальные или гигиенические факторы связаны с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, с окружающей средой, в которой осуществляется работа (зарплата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными).

Нематериальные или мотивирующие факторы связаны с характером и сущностью самой работы (достижение, признание, ответственность, продвиже-

ние, работа сама по себе, возможность роста), эту группу можно назвать группой потребностей в росте.

Процессуальные теории мотивации

Существует целый ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотивации. Самая общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками.

Теория ожидания В. Врума

Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит, что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. В самом обобщенном виде теорию ожидания можно сформулировать как учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы получить, в частности, как много усилий он готов затрачивать для этого.

Работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им, в конечном счете, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий процесс мотивирования становится исключительно сложным или же даже неосуществимым.

Теория равенства (справедливости) Адамса

Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой – на старом, у одного было одно качество заготовок, а другого – другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации, или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.

Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания

здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения.

Теория постановки целей Э. Лока

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. При этом предполагается, что постановка целей – это сознательный процесс, а осознанные цели и намерения – это то, что лежит в основе определения поведения человека.

Человек с учетом эмоциональной реакции осознает и оценивает события, происходящие в окружении. На основе этого он определяет для себя цели, к достижению которых он намерен стремиться, и, исходя из поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. То есть ведет себя определенным образом, достигает определенного результата и получает от этого удовлетворение.

Литература

1. Волкогонова О.Д. «Управленческая психология»: Учебник, 2008 г.
2. Мишурова И.В. «Управление мотивацией персонала»: Учебно-практическое пособие, 2004 г.

Тема 7. Понятие и виды управленческих решений. Стадии выполнения управленческих решений, признание необходимости решений.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации. Принятие решений является основой управления.

Объект управленческого решения – система или операция.

Субъектом управленческого решения могут быть как управляющая подсистема организационно-производственной системы, так и лицо, принимающее решение.

Основные отличия между управленческими решениями и решениями в частной жизни:

1. **Цель.** Индивид действует исходя из собственных потребностей, а руководитель компании из интересов компании.
2. **Последствия.** Индивид после принятия решений имеет не столь глобальные последствия по сравнению с менеджером высшего звена.
3. **Разделение труда.** В жизни индивид обычно сам выполняет то или иное действие, в компании – разделение труда.
4. **Профессионализм.** В жизни человек самостоятельно принимает решение, в компании – это требует большого профессионализма.

Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество и эффективность.

1. По субъектному признаку:

- индивидуальные решения принимаются руководителем, ответственным лицом;
- групповое принятие решений – осуществляемый группой выбор из ряда альтернатив в условиях взаимного обмена информацией при решении общей для всех членов группы задачи (групповое обсуждение какой-либо проблемы, в результате которого группа принимает определенное решение).

2. По длительности действия:

- **оперативные решения** – связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.
- **тактические решения** – обеспечивают реализацию стратегических задач. По времени они не превышают одного года.
- **стратегические** – определяют общие направления развития организации и его долгосрочные цели. Стратегические решения являются наиболее важными решениями.

3. По способам принятия:

- **интуитивные решения** – принимаются руководителем на основе ощущения того, что они правильные.
- **адаптивные или логические** – принимаются руководителем в соответствии с его профессиональными и личными знаниям, жизненным опытом;
- **рациональные** – опираются на научный анализ проблемы.

4. По степени определённости ситуаций:

- **определенность** – решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора;
- **неопределенность** – решения принимаются при отсутствии, неполноте, недостоверности необходимой информации по проблеме.

5. По методу разработки:

- **алгоритмические** – разрабатываются по определенному алгоритму и допускают строгую формализацию;
- **шаблонные (решение по аналогии)** – допускают частичную формализацию; разрабатываются методами, которые успешно зарекомендовали себя для решения существовавших ранее проблем;
- **оригинальные** – разрабатываются не использовавшимися оригинальными методами.

6. По способу мотивации:

- **принуждающее** – решение, невыполнение которого повлечет для исполнителя неблагоприятные последствия;
- **побуждающее** – решение, выполнение которого повлечет для исполнителя благоприятные последствия.

Требования, предъявляемые к решениям:

- минимальное число корректировок;

• сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение;

- единство распорядительства;
- строгая ответственность;
- обоснованность;
- конкретность;
- полномочность;
- своевременность.

Управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Необходимо правильно классифицировать и принимать управленческие решения для разрешения возникшей проблемы, т.к. от этого зависит будущее не только одного человека, но и всей организации в целом. Признание необходимости решения является первой стадией процесса принятия решения. Эту стадию иногда называют диагностикой проблемы. Стадия признания необходимости решить проблему, содержит наиболее трудную интеллектуальную задачу. Правильность формулирования вопроса (проблемы) в значительной мере предопределяет качество ответа (решения). На первой стадии принятия решений могут использоваться методы дерева целей, экспертных оценок, математико-статистические методы.

Формулированию **целей** способствуют ответы на следующие вопросы:

1. «Как оценить, достигли ли мы поставленных целей или нет?»,
2. «Какой конечный результат требуется получить?»,
3. «Как его измерить?».

Достижение поставленных целей и является главным критерием успешного решения.

Главная **задача** состоит в правильной постановке цели решения. Любой процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия.

Этапы:

Восприятие и признание проблемы

Без осознания проблемы невозможно принять решение, по ней. Установлено, что только 66% сообщений об изменениях объекта управления содержат проблемную информацию. Из совокупности проблем руководитель реагирует на 91%, причем 6% случаев решения проблем откладываются и они забываются. О 9% проблем руководитель просто не узнает, т.е. не оценивает ситуацию как проблемную. Кроме того, проблемы, проявившиеся как кризис и как рутинные, очевидны и признаются достаточно легко, в то время как возможности и угрозы необходимо обнаружить и раскрыть, и это обстоятельство само по себе является серьезной проблемой.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действие по которому либо завершилось, либо отклонилось от первоначально выбранного варианта. Отклонение ситуации от заданного состояния в процессе принятия решения обнаруживается менеджером не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и способами их достижения.

Быстрота выявления этого расхождения зависит от двух факторов:

- 1) способности системы управления делать это в режиме саморегулирования;
- 2) опытности и индивидуальных характеристик менеджера.

Этап изучения ситуации направлен на признание или не признание существующей в организации проблемы. Процесс здесь будет протекать по-разному для структурированных и неструктурированных проблем. В первом случае признание проблемы будет происходить достаточно прямолинейно. Если производственное задание выполнено на 70%, то для ее руководителя совершенно очевидно, что проблема существует и проблему надо решить. Во втором случае признание проблемы само становится проблемой. Это случается тогда, когда имеется неясная и неадекватная информация о развитии и тенденциях в организации и в ее внешнем окружении. Примером такого решения может быть введение новой продукции на рынок на основе информации, полученной из отдела маркетинга.

Признание или не признание проблемы во многом зависит от уровня ее восприятия. При этом возможны ошибки, связанные со следующими обстоятельствами:

- проблема дана кем-то сверху и у менеджера нет выбора кроме как «признать» ее;
- желательно быстрое решение возникшей проблемы и не остается достаточно времени на ее признание;
- допустимо решение низкого качества проблема может повториться;
- проблема хорошо знакома и к ней вероятней всего применяется старое решение;
- эмоции развиваются до высокого уровня и ведут к «аббревиатурному» поиску в признании проблемы;
- нет предыдущего опыта по проблеме, и ее признание может не состояться;
- проблема является очень сложной и затрудняет ее полную идентификацию;

Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, так как если проблема не существует для того, кто принимает решение, то принятие решения не состоится. Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе – это интерпретация и формулирование проблемы.

Интерпретация и формулирование проблемы

Интерпретация проблемы – это придание значения и определение той проблемы, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Второй и третий проявляются сами и требуют вмешательства менеджера. Рутинные, или повторяющиеся, проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис к неструктурированным.

Соответственно для каждой категории проблем требуются решения разного типа: для структурированных – программированные, для неструктурированных – непрограммированные.

Определение проблемы предполагает получение ответа на следующие вопросы:

- Что действительно происходит в организации?

- Каковы причины происходящего?
- Что за всем этим стоит?

Определение и последующие формулирование проблемы позволяют менеджеру упорядочивать ее в ряду других проблем. В основу приоритизации проблемы могут быть положены следующие факторы:

- последствие проблемы (капиталоемкость, эффективность, влияние на ..., и т.п.);
- воздействие на организацию (что произойдет в результате решения проблемы);
- срочность проблемы и ограничения во времени;
- лучшее использование способностей и времени руководителя;
- жизненный цикл проблемы (может ли проблема решаться сама собой или в ходе других проблем).

Изучение этих факторов позволит менеджеру определить порядок решения проблем от наиболее до наименее важных. Ранжирование является важным шагом в процессе принятия решения. Наиболее важными, как правило, становятся проблемы со следующими характеристиками:

- проблема получает сильную поддержку и давление извне в пользу ее решения (например, вышестоящее руководство настаивает на завершении работы над проектом в течение двух недель);
- проблема поддерживается ресурсами, необходимыми для ее решения (например, выделены дополнительные бюджетные средства);
- решение проблемы открывает возможность, от которой нельзя отказаться (например, выход на рынок с новой продукцией позволяет фирме улучшить конкурентные позиции).

На практике количество проблем, получающих оценку как наиболее важных, обычно превышает возможности менеджера в рамках имеющегося у него времени на их решение.

Определение критериев и ограничений решения проблемы

Этап определения критериев успешного решения предшествует поиску альтернатив, что помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже. Сюда включаются вопросы, связанные с отношением к целям, с методами выработки решений и со снижением эмоциональной напряженности на начальных этапах процесса принятия решения. По мнению специалистов, данный этап начинается с определения двух типов критерия: критерий «мы должны» (или цели) и критерий «мы хотим». **Первый тип** критерия должен быть разрешен до того, как какая-либо альтернатива будет рассматриваться. Например, если перечень должностных обязанностей, или что должен делать работник, не соответствуют его способностям, то он и не будет рассматриваться как возможный кандидат на эту должность. Данный критерий требует тщательного обоснования, так как может устранить основу для разработки возможностей и альтернативы. Так, может не оказаться ни одного работника, соответствующего предъявленным требованиям. На практике часто к определению данного критерия возвращаются вновь в рамках процесса принятия решения.

Относительно критерия **«мы хотим»** рассматриваются те цели, которые желательны, но по ним не обязательно должны рассматриваться какие-либо альтернативы. Например, работник хочет выполнить обязанности, перечисленные в описании должности, но это не означает, что ему должна быть предложена данная должность. Критерий «мы хотим» заставляет менеджера думать о всех возможных вариантах, не исключая идеальных.

Вывод

Принятие решения – не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру.

Процесс принятия решений – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

Литература

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2005.
2. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. – М.: АО «Ассиана», 2006 г.
3. Войтович В.Ю. Государственная и муниципальная служба // ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», Институт экономики и управления, Кафедра государственного и муниципального управления. – Ижевск, 2013.
4. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент. – М.: «Ника», 2002 г.
5. Лифшиц А.С. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: «КноРус», 2009 г.

Стадии выполнения управленческих решений, характеристика элементов

Выполнение управленческого решения – это процесс перманентного решения типичных, повторяющихся задач и новых, поддающихся регулированию принятыми нормами.

Реализация решения (Гольдштейн Г.Я.)

Стадии:

- подготовка рабочего плана реализации;
- реализация плана;
- внесение изменений в решение в ходе реализации;
- оценка эффективности принятого и реализованного решения.

Реализация решения (Василенко И.А.)

Стадии:

- подбор, расстановка исполнителей, обеспечение условий их деятельности;
- оценка хода исполнения решения;
- учет и оценка результатов его осуществления;
- подобрать исполнителей, определить их расстановку, провести инструктаж;

- заинтересовать сотрудников в успешной реализации решения;
- создать основные правовые, организационные и материально-технические условия для успешного осуществления решения;
- обеспечить необходимыми ресурсами: инструкции, рекомендации, памятки, отражающие порядок действий исполнителей: определение форм, способов, средств взаимодействия; установление каналов получения и передачи информации, форм отчета и учета результатов работы; предоставление техники, средств связи, транспорта и др.

Оценка хода исполнения решения. На стадии оценки хода исполнения решения важное значение имеют мониторинг, контроль и регулирование системы управления.

Мониторинг – систематическое отслеживание, изучение состояния управляемого объекта, сопоставление результатов постоянных наблюдений для получения обоснованных представлений о его действительном положении, тенденциях развития.

Оперативное вмешательство руководителя в таких случаях может выражаться в двух основных формах: корректирование решения, т.е. уточнения, изменения, дополнения – в целом внесения поправок в решение, и регулирование системы управления путем изменения структуры аппарата, порядка работы исполнителей, их расстановки, объема полномочий и т.д.

Практика управления сложилась таким образом, что предпочтение отдается административным методам по схеме: «команда – исполнение – контроль – отчет – оценка».

Суть данной стадии состоит в том, что она, с одной стороны, завершает процесс, с другой – выступает началом нового управленческого цикла. В работе на данной стадии органически сочетаются оценка результатов реализации решения и выявление проблем, противоречий. Отсюда следует вывод: насколько качественно выполнена работа на этой стадии, настолько эффективными будут последующие решения.

Задачи стадий учёта и оценки

- Сопоставить нормы решения и в целом запланированный результат с тактическими параметрами на основе статистической и тематической информации;
- Выявить очевидные отклонения от нормативного акта: появление задач (заданий), не предусмотренных нормами акта, вопреки им, неверное толкование норм, вмешательство в компетенцию других органов, организаций, ограничение прав граждан и пр.;
- Установить причины допущенных отклонений;
- Охарактеризовать непредусмотренные негативные побочные последствия реализации управленческого решения;
- Сформулировать рекомендации;
- Внести предложения по изменению, дополнению управленческого решения.

По результатам проведенной работы можно судить о том, что процесс реализации управленческого решения должен включать в себя следующую последовательность действий:

1. Подбор, расстановка исполнителей, обеспечение условий их деятельности;

2. Оценка хода исполнения решения;
3. Учет и оценка результатов его осуществления.

Литература

1. Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление / Гриф УМО. – 2014.
2. Гольдштейн Г.Я. Процессы принятия решений и управление / Контроль. – 2011. № 7-8. – С. 34-42

Тема 8. Реализация управленческих решений

Управленческие решения реализуются в форме приказа, распоряжения, указания, инструкции, деловой беседы, контракта, плана, положения, правила и т.п.

Решение должно отвечать ряду требований:

- Обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность, эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов).
- Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить надлежащими полномочиями, возложив на них в то же время ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с теми решениями, что принимались ранее как по вертикали, так и по горизонтали управления.

Виды управленческих решений и их характеристика:

В зависимости от целей и методов разработки различают следующие основные разновидности управленческих решений:

1) по масштабам объекта – глобальные, охватывающие все звенья управляемой системы; локальные, адресованные определённому звену или подразделению;

2) по характеру целей – стратегические, определяющие генеральные задачи; тактические, в которых разрабатываются более частные задачи, направленные на осуществление ранее выработанной стратегии; оперативные, направленные на осуществление первоочередных задач;

3) по периоду времени осуществления – перспективные (долгосрочные), рассчитанные на длительный период времени; текущие (среднесрочные), являющиеся частью, детализацией и уточнением перспективных; регулировочные (краткосрочные), направленные на обеспечение выполнения текущих и перспективных решений;

4) в зависимости от круга проблем, которые рассматриваются в решении – комплексные, связанные с изменением многих сторон деятельности управляемого объекта; частные (тематические), относящиеся к одной из сторон деятельности управляемого объекта; в их составе по преобладающему содержанию различают технические, экономические, социальные, организационные решения;

5) по методам обоснования (с определённой степенью условности) – формализуемые, при обосновании которых широко применяются математиче-

ские методы; неформализуемые, которые обосновываются главным образом эвристическими методами;

б) **по способу воздействия на управляемый объект** – директивные, которые доводятся до исполнителя в виде приказа, распоряжения, обязательного для выполнения косвенного воздействия, разработка и реализация которых осуществляются на основе использования средств стимулирования повышения эффективности производства.

Качество управленческого решения – это набор параметров решения, удовлетворяющих внутреннего и внешнего потребителя.

К показателям качества управленческого решения относятся:

- показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице;

- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности (или степень точности прогноза) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

Качество управленческого решения зависит от корпоративной культуры, профессионализма персонала и руководящего состава, уровня технического оснащения компании, его экономического состояния и т.д.

Отсюда вытекают составляющие качества управленческого решения:

- организационная составляющая качества – управленческое решение должно соответствовать внутренним положениям, регламентам и т.д.;

- экономическая составляющая качества – управленческое решение является результатом управленческого труда и должно приносить прямой или косвенный доход;

- социальная составляющая качества – управленческое решение должно учитывать потребности, интересы, возможности каждого сотрудника;

- технологическая составляющая качества – управленческое решение должно учитывать технологические нормативы;

- психологическая составляющая качества – управленческое решение должно приниматься с учетом национальных и религиозных особенностей сотрудников, культурных традиций страны;

- правовая составляющая качества – управленческое решение должно укладываться в правовые рамки, т.е. четко соответствовать международным обязательствам, законам РФ и внутренним документам компании;

Процесс подготовки и принятия решений включает:

- постановку цели;
- изучение проблемы;
- выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения;

- принятие решения;
- конкретизацию решения для его исполнителей.

Управленческое решение как процесс состоит из стадий подготовки:

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации, поиск, сбор и обработка информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Рационализация процесса подготовки и принятия управленческих решений:

Классическая модель процесса принятия решений обеспечивает хороший результат при наличии следующих условий:

- проблемы понятны;
- цели решения ясны;
- критерии и их значимость согласованы;
- альтернативы известны;
- последствия реализации решения предсказуемы;
- лица, принимающие решения, не выступают против решения проблемы, учитывают возможные последствия ее реализации, ищут альтернативы, максимизирующие результат, и получают всю необходимую информацию.

Литература

1. Бондаренко Д.Ф. Механизм принятия управленческих решений // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2012. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/03/515> (дата обращения: 12.11.2018).
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1992, 1994.
3. Теоретические основы менеджмента, системы управления, алгоритмы принятия управленческих решений – образовательный сайт [Электронный ресурс]. URL: <http://bmanager.ru> (дата обращения: 12.11.2018).
4. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: Интел-синтез, 2001.

Тема 9. Понятие и состав процесса управления

Понятие процесс (от лат. processus – продвижение) означает:

- последовательную смену явлений, состояний в развитии чего-нибудь;
- совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата (производство продукции, подготовка решений).

Процесс управления – это совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения целей организации.

Содержание процесса управления

Содержание процесса управления носит комплексный характер, и делятся на:

- методологическое содержание,
- функциональное содержание,
- экономическое содержание,
- организационное содержание,
- социальное содержание.

Методологическое содержание

Предполагает выделение определенных этапов, отражающих как общие черты трудовой деятельности человека, так и специфические черты управленческой деятельности.

Этап – это совокупность операций (действий), характеризующихся качественной определенностью и однородностью и отражающих необходимую последовательность их существования.

Этапы процесса управления

• **Цель** – это представление руководителя о том, какой должна быть управляемая им система.

• **Ситуация** – это состояние управляемой системы, оцениваемой относительно цели.

• **Проблема** – это ведущее противоречие ситуации и цели, на разрешение которого должно быть направлено воздействие.

• **Управленческое решение** – это нахождение путей разрешения проблемы и организационная работа по реализации решения в управляемой системе.

Оно проявляется в масштабной последовательности и предпочтительности реализации основных функций управления. Можно также разделить на этапы, такие как:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Экономическое содержание обусловлено тем, что в процессе управления находит своё выражение использование ресурсов производства – от оценки их наличия до превращения в продукт. Исходя из этого, экономическое содержание процесса управления можно представить как этапы использования ресурсов, движения фондов, которое осуществляется трудом в управляемой системе, но определяется деятельностью управляющей системы. Экономическое содержание процесса управления можно выразить в следующих этапах:

- установление экономических потребностей;
- оценка наличия ресурсов;
- распределение ресурсов;
- использование ресурсов.

Организационное содержание проявляется в последовательности исполь-

зования организационных рычагов воздействия по этапам:

- регламентирования;
- нормирования;
- инструктирования;
- ответственности.

Социальное содержание социального содержание процесса управления раскрывается ролью человека в его осуществлении. Каждый этап процесса управления предполагает неременное участие человека. При этом процесс управления требует механизации и автоматизации выполнения его операций. Следовательно, социальное содержание процесса управления можно представить последовательностью сугубо человеческих и человеко-машинных операций. При любой степени механизации управленческого труда процесс управления начинается и заканчивается сугубо человеческой деятельностью.

Виды процессов управления:

- **Линейный** (характеризуется строгой последовательностью осуществления его этапов и используется тогда, когда есть полная и достаточная определенность относительно цели воздействия, ситуации);
- **Корректируемый** (предполагает необходимость дополнительной корректировки каждого из этапов процесса управления после прохождения последующего этапа);
- **Разветвленный** (заключается в методологическом разделении работ по частям на определенных этапах);
- **Ситуационный** (характеризуется тем, что возникает как бы в зависимости от ситуации, при которой из нее же главным образом исходят и поиск проблемы, и разработка решения);
- **Поисковый** (исходит из полной ясности цели воздействия, но при этом невозможно оценить ситуацию и сформулировать проблему. В этом случае решение разрабатывается на основе цели и наиболее общей оценки ситуации, и уже на основе решения уточняется ситуация).

Свойства процесса управления:

- **Непрерывность.** Это свойство отражает связь и единство производства и управления.
- **Дискретность.** Управленческий потенциал накапливается (при сборе, анализе информации, разработке решения), а затем реализуется в форме воздействия на объект управления.
- **Цикличность.** Каждый акт воздействия заканчивается переходом управляемой системы в новое состояние. Это вызывает необходимость либо постановки новой цели управления, либо корректировки и дополнения прежней цели, для достижения которой необходим новый акт воздействия.
- **Устойчивость.** Обеспечивается тем, что структура процесса управления (состав действий и взаимодействий) закрепляется в организационных регламентах, что и обеспечивает устойчивость процесс.
- **Изменчивость (динамичность).** Характеризуется способностью системы управления переключаться на новые цели, проблемы, новые методы управления.

- **Последовательность.** Характеризуется обязательной последовательностью этапов осуществления процесса управления.

Вывод

Таким образом, процесс управления – это совокупность множества различных факторов и действий, которые обладают определенными свойствами и видами, выполняемых для достижения какой-либо цели.

Тема 10. Административные методы управления

Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством.

Административные методы – способ осуществления управленческих воздействий на персонал. Они базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Особенность административных методов:

- **прямой характер воздействия** – любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению;
- **соответствие административных методов нормам органов управления.**

Виды административных методов:

- **Организационные воздействия.** Они основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий. К ним относятся:

- устав предприятия или организации;
- коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- организационная структура управления и т.д.

- **Распорядительные воздействия** направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования. К ним относятся:

- приказы;
- распоряжения;
- указания;
- инструкции;
- целевое планирование;
- нормирование труда;
- координацию работ;
- контроль исполнения.

Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействием предприятию, на котором они работают.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный

проступок, под которым понимается противоправное виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником.

Для привлечения работника к дисциплинарной ответственности необходимо наличие **трёх условий**:

- неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых (служебных) обязанностей;
- противоправные действия или бездействие работника;
- нарушение правовых норм по вине работника.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений.

Разновидности административного взыскания:

- штрафы;
- предупреждения;
- административный арест;
- конфискация или возмездное изъятие предметов.

Вывод

• Роль административных методов управления: являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления.

• Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия.

Литература

1. Агапов. А.Б. Административная ответственность: учебник для магистров, М.: Издательство. Юрайт, 2015.
2. Войтович В.Ю. Муниципальная служба // Удмуртский государственный университет, Институт права, социального управления и безопасности, Институт философии и права УРО РАН (Удмуртский филиал). – Ижевск, 2008.
3. Замедлина Е.А., Жулина Е.Г. Шпаргалка по основам менеджмента: учеб., М.: Аллель, 2011.

Тема 11. Экономические методы управления в менеджменте

Экономические методы управления в менеджменте – это совокупность средств и инструментов, с помощью которых осуществляется целенаправленное воздействие на внутренние переменные предприятия (цели, задачи, структуру, технологии и людей) для создания благоприятных экономических условий обеспечения его эффективного функционирования и развития в рыночной экономике.

Экономический механизм менеджмента включает основные функции и методы управления хозяйственной деятельностью предприятия, ориентированные на повышение производительности и эффективности производства при по-

стоянной адаптации деятельности предприятия в целом к изменению конъюнктуры рынка и поведения всех его участников

Эти методы предусматривают определение требований и формирование качественных изменений в деятельности предприятия для эффективного хозяйствования с учетом объективных факторов внешней среды, в которой ему приходится функционировать.

Сущность экономических методов заключается, в воздействии на экономические интересы потребителя и работников с помощью цен, оплаты, труда, кредита, прибыли, налогов и других экономических рычагов, позволяющих создавать эффективный механизм работы. **Экономические методы** основываются на использовании стимулов, предусматривающих заинтересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений.

Особенности экономических методов управления состоят в том, что они:

- базируются на некоторых общих правилах поведения, дающих возможность маневрировать ресурсами;
- оказывают на производителей и потребителей косвенное воздействие, посредством системы отношений учитывают интересы коллектива и отдельных работников;
- непременно предполагают самостоятельность предприятия на всех уровнях при одновременном возложении на него ответственности за принимаемые решения и их последствия;
- побуждают исполнителей к подготовке альтернативных решений и выбору из них наиболее соответствующих интересам коллектива.

Чем шире применяются **экономические методы**, тем большее число вопросов решается непосредственно в основных звеньях управления, ближе к источнику информации. Использование системы экономических методов на предприятии даст должный эффект только в том случае, если принцип прибыльности ведения хозяйства будет охватывать все звенья организационной структуры управления, образуя замкнутую систему с распределением материальной ответственности между всеми ее звеньями.

Основными экономическими методами (моделями) в менеджменте предприятия, обеспечивающими его эффективное функционирование в рыночных условиях хозяйствования, являются:

- 1) коммерческий расчет;
- 2) внутрифирменный расчет;
- 3) ценовая политика и механизмы ценообразования;
- 4) механизмы и методы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом.

Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

Тема 12. Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности.

Цель социально-психологических методов управления – познание и использование законов психической деятельности людей для оптимизации психологических явлений и процессов в интересах общества и личности.

Роль социально-психологических методов постоянно возрастает. Это обусловлено тремя моментами:

- повышением образовательного и культурного уровня работников, что вызывает с их стороны ожидание в применении методов управления их деятельностью, основанных на учете их интересов, интересов коллективов, в которых они работают, методов, которые не подавляют их как личность, вызывают рост их творческой активности;
- развитием демократических начал в управлении;
- значительная часть коллективов является не только наемными работниками, но и акционерами предприятия, что вызывает необходимость некоторого насыщения организационных (административно-правовых) и экономических методов – методами социально-психологического воздействия.

В систему социально-психологических методов входят:

- методы социального воздействия;
- методы управления коллективной деятельностью работников;
- методы управления индивидуальным поведением работника;

Методы социального воздействия:

- общие собрания работников;
- участие в работе общественных советов;
- воздействие средств массовой информации, пропаганды на население страны, регионов, социальные слои с целью формирования определенных представлений о текущем характере общественного развития и состоянии социально-массовых процессов и т.п.

Методы управления коллективной деятельностью работников:

- формирование структуры коллектива;
- обмен передовым опытом работы;
- ведение рейтингов;
- проведение конкурсов, торжественных собраний, вечеров и т.п.

Стадии управления организацией коллективов:

На первой стадии – ориентации и адаптации – работники присматриваются друг к другу, к руководителю.

На второй стадии значительно усиливаются процессы самоорганизации, саморегулирования и саморазвития.

Третья стадия – стадия интеграции коллектива, когда формируется действительная общность работников как единого социального организма. Здесь формируются коллективное мнение о нормах поведения, коллективная этика,

отношения взаимопомощи и сотрудничества.

Методы управления индивидуальным поведением работника:

- стимулирование личной инициативы;
- личный пример руководителя;
- уважительное отношение к подчиненному;
- выдвижение работника в резерв на вышестоящую должность;
- передача подчиненным отдельных прав руководства и т.п.

Социальные методы управления – это способы воздействия на социальные интересы персонала организаций в целях активизации их деятельности, придания ей творческого и истинно заинтересованного характера.



Рис. 1. Социальные методы управления

Психологические методы управления – это способы регулирования взаимоотношений между людьми с целью формирования благоприятного психологического климата, который является одним из важнейших факторов высокоэффективной деятельности людей.



Рис. 2. Психологические методы управления

Тема 13. Современные методы управления

Метод управления – это способ воздействия субъекта управления на его объект по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления.

Классификация методов:

1) по характеру воздействия на объект управления – экономические (материальные), организационно-распорядительные (административно-правовые), социально-психологические (похвала, благодарность, уважение);

2) по способу мотивации объекта управления – материальной, властной и социально-психологической мотивации;

3) по форме воздействия – прямого (непосредственного) и косвенного (опосредованного) воздействия;

4) по масштабу использования – общие (основные) и частные (конкретные);

5) по источнику управляющего воздействия – централизованные и децентрализованные;

6) по продолжительности воздействия – долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные;

7) по управленческим функциям – методы прогнозирования, планирования, организации, координации, мотивации, контроля и т.п.

Организационно-административные методы – базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Эти методы отличаются прямым характером воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующих на определенном уровне управления, а также актами и распоряжениями вышестоящих органов управления.

Экономические методы – основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.

Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса.

Экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях.

Социально-психологические методы управления – базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как методы «убеждения». Специфика этих методов заключается в значительной доли использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

- социологические – методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности;
- психологические – методы, которые направлены на личность конкретного человека.

Современные методы управления персоналом:

1. Управление по целям (МВО) – это систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов. Предпочтение отдается более гибкой системе, которая сосредоточивает усилия на росте и развитии индивида и группы.

Данный метод базируется на том, что в начале периода (месяц, квартал) организации, подразделениям, отделам, сотрудникам устанавливаются четкие задачи, от которых зависит их премия. Цели и задачи выставляются по **принципу SMART**:

- Specific – специфичные для организации/подразделения/сотрудника;
- Measurable – измеримые (определить метрики для подсчета производительности);
- Achievable – достижимые, реалистичные;
- Result-oriented – ориентированные на результат, не на усилия;
- Time-based – устанавливать временные требования для целей.

2. В управлении по результатам существенное значение имеет глубокое понимание менеджером смысла своего труда. Важно также развитие самого работника. Это происходит в тех случаях, когда персонал реализует свои способности в достижении оговоренных результатов.

Инициативный сотрудник – один из ценнейших ресурсов трудовой коман-

ды. В перспективе от каждого ее члена для достижения результатов еще в большей мере будут требоваться неординарные интеллектуальные, интуитивные и физические качества.

Результативное мышление означает, что руководитель и подчиненный совместно определяют цели, далее последние преимущественно сами выбирают способы, с помощью которых их можно достичь. Таким образом, функции управления производством максимально делегируются низшим звеньям. Высшее руководство, разгрузив себя от управленческой рутины, помогает персоналу добиваться качественных результатов по постоянно уточняемым целям посредством разработки оптимальной стратегии деятельности и развития предприятия.

3. Сбалансированная система показателей – новый инструмент, нацеливающий компанию на стратегию долгосрочного успеха, переводящий видение и стратегию компании в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития организации. Информационные технологии в состоянии не только выстроить и отследить бизнес-процессы во всех сферах деятельности компании; они также предполагают взаимосвязь вознаграждения персонала, с результативностью компании.

Тема 14. Роль координации в процессе управления

Координация (от лат. со – совместно, ordinare – упорядочить) – обеспечение согласованности действий всех звеньев управления, сохранение, поддержание и совершенствование режима работы предприятий (организаций) и обеспечения его бесперебойности и непрерывности.

Главная **задача** функции координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Порядок организации функции координации

Координация как **функция** менеджмента 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. Координация обеспечивает взаимодействие различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач. Координация конкретно определяет кто, что и когда делает, с кем и как взаимодействует, в каком порядке передает собственные результаты труда другим участникам деятельности и пользуется их результатами.

Координация предполагает:

- обеспечение единства и согласованности функций процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля);
- обеспечение согласованности между отдельными руководителями, сотрудниками;
- согласование сроков выполнения управленческих функций, работ;
- обеспечение согласованности в деятельности подразделений и должностных лиц организации с субъектами внешней среды, с деловыми партнерами;
- коллективную разработку и согласование исполнительными директора-

ми компании основных параметров проекта ее бюджета (до детальной проработки бюджетов подразделений);

- оптимальное разделение труда, распределение обязанностей и ответственности между сотрудниками, исполнителями на всех уровнях;
- устранение отклонений системы управления от заданных параметров.

Особенность функции координации заключается в том, что она присутствует практически на всех этапах управленческого цикла при всех действиях, связанных с согласованием усилий, установлением приоритетов, иерархии, распределением всех видов ресурсов и средств на этапе:

- определения целей – при выборе первостепенных целей и ранжированию целей по значимости;
- планирования – при установлении последовательности действий и обеспеченности ресурсами;
- организации – при распределении ресурсов, расстановке персонала, установлении заданий;
- контроля и регулирования – при выборе наиболее значимых отклонений и определении очередности корректирующих действий.

Основные приоритеты координации:

- Согласование;
- Сбалансированность;
- Равновесие;
- Страхование;
- Резервирование;
- Управляемость.

Координация осуществляется на основе информации с помощью организационных структур, а также посредством создания рабочих групп, информационных систем, назначения координатора.

По своему характеру координационная деятельность бывает:

- превентивная, т.е. направленная на предвидение проблем и трудностей;
- устраняющая, т.е. предназначенная для устранения перебоев, возникающих в системе;
- регулирующая, т.е. способствующая сохранению существующей схемы работы;
- стимулирующая, т.е. улучшающая деятельность системы или существующей организации даже при отсутствии конкретных проблем.

Существуют традиционные формы, позволяющие координировать действия работников. Это выражается в следующих действиях:

1. Совещания. Регулярные совещания помогают решить множество проблем. Впрочем, организация совещания – не такая уж простая задача. Во-первых, следует собрать информацию, которая имеет значение с точки зрения вопросов, обсуждаемых на совещании. Такую информацию следует распространить заранее, чтобы его участники могли обдумать свою позицию по данному вопросу.

Во-вторых, необходимо уметь направлять обсуждение вопроса в нужное русло. Здесь имеется в виду не изменение мнения работников в нужную сторону, а

умение пресекать непродуктивные формы обсуждения вопросов (например, эмоциональный спор). Желательно, чтобы все точки зрения на решение проблемы были высказаны – это будет способствовать принятию более эффективного решения.

2. Личные контакты между руководителями. Иногда личные контакты позволяют решить проблемы, связанные с координированием деятельности отдельных работников или подразделений, могут принести большую пользу. Кроме того, необходимо всегда уточнять важные с этой точки зрения показатели (например, сроки выполнения работы), обращаясь к ответственному за этот вопрос работнику, для чего иногда достаточно простого телефонного звонка.

3. Согласование рабочих планов и графиков. Каждое подразделение имеет планы; они не всегда имеют материально выраженную форму (в виде документа), однако они всегда есть. По этой причине всегда необходимо ставить в известность руководителей других подразделений о том, в какие сроки вы планируете выполнить возложенную на вас работу. Это необходимо делать в первую очередь в тех случаях, когда либо другое подразделение зависит от вас, либо вы зависите от другого подразделения. Если этого не сделать, неожиданно может возникнуть конфликт.

4. Компромисс. Иногда сотрудникам не удастся договориться и прийти к общему мнению независимо от усилий, которые предпринимаются как с их стороны, так и со стороны третьих лиц. Другими словами, возникает конфликт. Ситуация конфликта плоха тем, что она мешает координации действий разных людей или подразделений; в качестве следствия она может иметь недоверие обеих сторон друг к другу, то есть невозможность эффективной совместной работы в будущем. В этом случае целесообразно идти на компромисс, особенно, если от этого зависит благо организации. Компромисс не означает отказа от своей позиции и перехода на позицию другой стороны. Компромисс предполагает уступку, которая мотивируется именно стремлением к сотрудничеству. При этом желательно четко указать, чем вы готовы поступиться, – в обратном случае противоположная сторона может взять власть в свои руки.

Тема 15. Развитие системы принципов управления

Данная концепция всесторонне раскрыта в книге Файоля «Общее и промышленное управление».

Первый этап принципов управления охватывает:

- разделение труда;
- власть;
- дисциплина;
- единство распорядительства, или единоначалие;
- единство руководства или направления;
- подчинение индивидуальных интересов общим;
- вознаграждение персонала;
- централизация;
- скалярная цепь;
- порядок;

- справедливость;
- стабильность персонала;
- инициатива;
- корпоративный дух.

Второй этап определяет общие принципы управления:

- принцип единства политики и экономики;
- научность;
- системность и комплексность;
- принцип единоначалия в управлении и коллегиальность в выработке решений;
- принцип централизации и децентрализации;
- принцип пропорциональности в управлении;
- принцип единства распорядительства в управлении;
- принцип экономии времени;
- принцип приоритета функций управления над структурой при создании организации и наоборот, приоритет структуры над функциями управления в действующих организациях;
- принцип делегирования полномочий;
- принцип обратной связи;
- принцип экономичности;
- принцип эффективности;
- принцип мотивации.

Третий этап связан с современными принципами управления:

- ориентация на потребителя;
- ориентация на перспективу развития бизнеса, расширение сферы деятельности;
- обостренное чувство ответственности за дела организации;
- ориентация на конечные результаты деятельности;
- стремление к нововведениям;
- ориентация на лидеров;
- энтузиазм персонала;
- развитие всего лучшего, что есть в людях: умения, способности, желание делать оригинально, профессионально, эффективно, самостоятельно;
- опора на общечеловеческие ценности;
- высокие стандарты деятельности;
- опора на объективные законы и реальности рыночных отношений;
- решение новых проблем новыми методами;
- возрастание роли неформальной организации.
- свобода и жесткость одновременно;
- постоянный поиск того, в чем можно добиться успеха;
- поступки должны быть решительными, но взвешенными;
- концентрация своей деятельности на приоритетных программах.

Этапы развития принципов:

- 1 этап – принципы по Файолю;
- 2 этап – создание основных принципов;

3 этап – создание современных принципов менеджмента.

Тема 16. Понятие и виды управленческих решений. Стадии выполнения управленческих решений. Показатели качества управленческих решений

Процесс (от лат. processus – продвижение) означает:

- последовательную смену явлений, состояний в развитии чего-нибудь;
- совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата (производство продукции, подготовка решений).

Процесс управления – это совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения целей организации.

Содержание процесса управления носит комплексный характер и делится на:

- методологическое содержание;
- функциональное содержание;
- экономическое содержание;
- организационное содержание;
- социальное содержание.

Методологическое содержание предполагает выделение определенных этапов, отражающих как общие черты трудовой деятельности человека, так и специфические черты управленческой деятельности.

Этап – это совокупность операций (действий), характеризующихся качественной определенностью и однородностью и отражающих необходимую последовательность их существования.

Этапы процесса управления:

• **Цель** – это представление руководителя о том, какой должна быть управляемая им система.

• **Ситуация** – это состояние управляемой системы, оцениваемой относительно цели.

• **Проблема** – это ведущее противоречие ситуации и цели, на разрешение которого должно быть направлено воздействие.

• **Управленческое решение** – это нахождение путей разрешения проблемы и организационная работа по реализации решения в управляемой системе.

Функциональное содержание

Оно проявляется в масштабной последовательности и предпочтительности реализации основных функций управления. Можно также разделить на этапы, такие как:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Экономическое содержание обусловлено тем, что в процессе управления находит своё выражение использование ресурсов производства – от оценки их наличия до превращения в продукт. Исходя из этого, экономическое содержание процесса управления можно представить как этапы использования ресурсов, движения фондов, которое осуществляется трудом в управляемой системе,

но определяется деятельностью управляющей системы. Экономическое содержание процесса управления можно выразить в следующих этапах:

- установление экономических потребностей;
- оценка наличия ресурсов;
- распределение ресурсов;
- использование ресурсов.

Организационное содержание проявляется в последовательности использования организационных рычагов воздействия по этапам:

- регламентирования;
- нормирования;
- инструктирования;
- ответственности.

Социальное содержание процесса управления раскрывается ролью человека в его осуществлении. Каждый этап процесса управления предполагает неперенное участие человека. При этом процесс управления требует механизации и автоматизации выполнения его операций. Следовательно, социальное содержание процесса управления можно представить последовательностью сугубо человеческих и человеко-машинных операций. При любой степени механизации управленческого труда процесс управления начинается и заканчивается сугубо человеческой деятельностью.

Виды процессов управления:

- Линейный (характеризуется строгой последовательностью осуществления его этапов и используется тогда, когда есть полная и достаточная определенность относительно цели воздействия, ситуации);
- корректируемый (предполагает необходимость дополнительной корректировки каждого из этапов процесса управления после прохождения последующего этапа);
- разветвленный (заключается в методологическом разделении работ по частям на определенных этапах);
- ситуационный (характеризуется тем, что возникает как бы в зависимости от ситуации, при которой из нее же главным образом исходят и поиск проблемы, и разработка решения);
- поисковый (исходит из полной ясности цели воздействия, но при этом невозможно оценить ситуацию и сформулировать проблему. В этом случае решение разрабатывается на основе цели и наиболее общей оценки ситуации, и уже на основе решения уточняется ситуация).

Свойства процесса управления:

- Непрерывность. Это свойство отражает связь и единство производства и управления.
- Дискретность. Управленческий потенциал накапливается (при сборе, анализе информации, разработке решения), а затем реализуется в форме воздействия на объект управления.
- Цикличность. Каждый акт воздействия заканчивается переходом управляемой системы в новое состояние. Это вызывает необходимость либо постановки новой цели управления, либо корректировки и дополнения прежней це-

ли, для достижения которой необходим новый акт воздействия.

- Устойчивость. Обеспечивается тем, что структура процесса управления (состав действий и взаимодействий) закрепляется в организационных регламентах, что и обеспечивает устойчивость процесс.

- Изменчивость (динамичность). Характеризуется способностью системы управления переключаться на новые цели, проблемы, новые методы управления.

- Последовательность. Характеризуется обязательной последовательностью этапов осуществления процесса управления.

Вывод

Таким образом, процесс управления – это совокупность множества различных факторов и действий, которые обладают определенными свойствами и видами, выполняемых для достижения какой-либо цели.

Стадии выполнения управленческих решений, характеристика элементов

Актуальность. В условиях непрерывных изменений в экономической, политической, социальной сферах, возникает необходимость в качественном и эффективном управлении. Основой любого управления является процесс разработки, принятия и реализации управленческого решения. Этот процесс требует постоянного усовершенствования. Только в этом случае система управления будет способна оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Цель. Целью работы является определение и анализ этапов реализации управленческих решений.

Управленческое решение – это результат альтернативной формализации экономических, технологических, административных, социально-психологических методов менеджмента, на основе которого управляющая система организации непосредственно влияет на управляемую.

Выполнение управленческого решения – это процесс перманентного решения типичных, повторяющихся задач и новых, поддающихся регулированию принятыми нормами.

Реализация решения (Гольдштейн Г.Я.) состоит из следующих стадий:

- подготовка рабочего плана реализации;
- реализация плана;
- внесение изменений в решение в ходе реализации;
- оценка эффективности принятого и реализованного решения.

Реализация решения (Василенко И.А.) состоит из стадий:

- подбор, расстановка исполнителей, обеспечение условий их деятельности;
- оценка хода исполнения решения;
- учет и оценка результатов его осуществления.

Подбор, расстановка исполнителей, обеспечение условий их деятельности определяется следующим:

- подобрать исполнителей, определить их расстановку, провести инструктаж;
- заинтересовать сотрудников в успешной реализации решения;
- создать основные правовые, организационные и материально-технические условия для успешного осуществления решения;
- обеспечить необходимыми ресурсами: инструкции, рекомендации, па-

мятки, отражающие порядок действий исполнителей: определение форм, способов, средств взаимодействия; установление каналов получения и передачи информации, форм отчета и учета результатов работы; предоставление техники, средств связи, транспорта и др.

На стадии оценки хода исполнения решения важное значение имеют мониторинг, контроль и регулирование системы управления.

Мониторинг – систематическое отслеживание, изучение состояния управляемого объекта, сопоставление результатов постоянных наблюдений для получения обоснованных представлений о его действительном положении, тенденциях развития.

Оперативное вмешательство руководителя в таких случаях может выражаться в двух основных формах: корректирование решения, т.е. уточнения, изменения, дополнения – в целом внесения поправок в решение, и регулирование системы управления путем изменения структуры аппарата, порядка работы исполнителей, их расстановки, объема полномочий и т.д.

Практика управления сложилась таким образом, что предпочтение отдается административным методам по схеме: «команда – исполнение – контроль – отчет – оценка». Суть данной стадий состоит в том, что она, с одной стороны, завершает процесс, с другой – выступает началом нового управленческого цикла. В работе на данной стадии органически сочетаются оценка результатов реализации решения и выявление проблем, противоречий. Отсюда следует вывод: насколько качественно выполнена работа на этой стадии, настолько эффективными будут последующие решения.

Задачи стадий учёта и оценки:

- сопоставить нормы решения и в целом запланированный результат с тактическими параметрами на основе статистической и тематической информации;
- выявить очевидные отклонения от нормативного акта: появление задач (заданий), не предусмотренных нормами акта, вопреки им, неверное толкование норм, вмешательство в компетенцию других органов, организаций, ограничение прав граждан и пр.;
- установить причины допущенных отклонений;
- охарактеризовать непредусмотренные негативные побочные последствия реализации управленческого решения;
- сформулировать рекомендации;
- внести предложения по изменению, дополнению управленческого решения.

Вывод

По результатам проведенной работы можно судить о том, что процесс реализации управленческого решения должен включать в себя следующую последовательность действий:

1. Подбор, расстановка исполнителей, обеспечение условий их деятельности;
2. Оценка хода исполнения решения;
3. Учет и оценка результатов его осуществления.

Литература

1. Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление / Гриф УМО. – 2014.
2. Войтович В.Ю. Проблемы правового регулирования муниципальной службы в Удмуртской республике // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2008. – № 1. – С. 115-120.
3. Гольдштейн Г.Я. Процессы принятия решений и управление / Контроль. – 2011. № 7-8. – С. 34-42.

Показатели качества управленческих решений:

Цели изложения данной работы:

- Дать определение эффективности управленческих решений;
- Виды эффективности решений;
- Дать понятие управленческому решению;
- Рассмотреть параметры (показатели).

Эффективность управленческого решения – это результат достижения поставленных целей руководством компании за более короткое время, меньшими финансовыми и трудовыми затратами. Как правило, эффективность управленческого решения рассматривают как степень удовлетворения потребностей отдельных сотрудников и компании в целом.

Виды эффективности управленческих решений:

Можно рассматривать следующие **виды эффективности управленческих решений**:

- Организационная,
- Экономическая,
- Социальная,
- Технологическая,
- Психологическая,
- Правовая,
- Экологическая.

Управленческое решение предусматривает выбор правильного и эффективного управленческого решения и представляет собой результат комплексного использования экономического, организационного, правового, технического, информационного, логического, математического, психологического и других аспектов. Управленческое решение в организации представляет собой акт субъекта управления (руководителя организации или группы руководящих лиц), направленный на выбор из нескольких альтернативных вариантов развития организации одного варианта, обеспечивающего достижение намеченных целей с наименьшими издержками.

Все управленческие решения можно подразделить на два вида:

- **традиционные** решения, ранее неоднократно имевшие место; в этом случае следует выбрать один из уже имеющихся альтернативных вариантов;
- **нетрадиционные**, нестандартные управленческие решения; их выработка связана с поиском новых альтернативных вариантов.

Показатели качества управленческих решений

Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

- показатель энтропии;
- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности (или степень точности прогноза) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры «выхода», «входа», «внешней среды» и «процесса» системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;

Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения:

- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Вывод

Выполнить условия повышения качества и эффективности управленческого решения довольно трудно и это дорого стоит. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий повышения качества и эффективности решения на основе автоматизации системы менеджмента.

Литература

1. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителя: пер. с англ. М.: ИНФРА-М-Премьер, 2005.
2. Войтович В.Ю. Основы научного государственного и муниципального управления: монография. – Ижевск, 2016.
3. Карданская Н.Л. Управленческие решения: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2010.

Отечественные работы по теории государственного управления

1. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: курс лекций / Г.В. Атаманчук. – 4-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 579 с. – (Университетский учебник).
2. Войтович В.Ю. Управление, государственная и муниципальная служба, административная ответственность: Учебное пособие. – Ижевск: Издательский центр «Удмуртский университет», 2017.
3. Войтович В.Ю. Основы научного государственного и муниципального управления: монография. – Ижевск, 2016.
4. Войтович В.Ю. Государственное (административное) управление. Учебное пособие. – Ижевск: Изд-во ИЭиУ ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», 2012, 234 с.
5. Гвишиани Д.М. Организация и управление. 2-е изд., доп. М., 1972.
6. Глазунова Н.И. Государственное управление как система. М., 2001.
7. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М., 2001.
8. Карпичев В.С. Управление мыслительными процессами. Технологии. М., 1998.
9. Мильнер Б.З. Теория организации: Курс лекций. М., 1999.
10. Покровский С.П. Министерская власть в России. Ярославль. 1906.
11. Порфирьев Б.Н. Государственное управление в чрезвычайных ситуациях. М., 1991.
12. Порфирьев Б.Н. Психологические аспекты управления. М., 1984.
13. Порфирьев Б.Н. Связи с общественностью в политике и государственном управлении. М., 2001.
14. Шамхалов Ф. Теория государственного управления. М., 2002.

Основные публикации зарубежных авторов по проблемам государственного управления

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. М., 1989.
2. Грейсон Дж. (мл.), О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. М., № 91.
3. Клиланд Д., Кинг У. Системный анализ и целевое управление: Пер. с англ. М., 1974.
4. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: Пер. с англ. Т. 1, 2. М., 1981.
5. Осборн Д., Пластрик П. Управление без бюрократов: пять стратегий обновления государства: Пер. с англ. М., 2001.
6. Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Пер. с англ. М., 1986.
7. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений: Пер. с англ. М., 1984.
8. Старосьцяк Е. Элементы науки управления: Пер. с польск. М., 1965.
9. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. М., 1991.
10. Токвиль А. Демократия в Америке: Пер. с франц. М., 1992.
11. Тэтчер М. Искусство управления государством. Стратегия для меняющегося мира: Пер. с англ. М., 2003.
12. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство: Пер. с англ. М., 1992.
13. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: Пер. с англ. Т. 1-5. М., 1992.

Список использованной литературы

1. Аглицкий И. Делегирование полномочий в коммерческих организациях / И. Аглицкий, В. Кузьмин // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 12. – С. 61-69.
2. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: курс лекций/ Г.В. Атаманчук. – 4-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 579 с. – (Университетский учебник).
3. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2005.
4. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. – М.: АО «Ассиана», 2006 г.
5. Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление / Гриф УМО. – 2014.
6. Войтович В.Ю. Управление, государственная и муниципальная служба, административная ответственность: Учебное пособие. – Ижевск: Издательский центр «Удмуртский университет», 2017.
7. Войтович В.Ю. Основы научного государственного и муниципального управления: монография. – Ижевск, 2016.
8. Войтович В.Ю. Проблемы правового регулирования муниципальной службы в Удмуртской республике // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2008. – № 1. – С. 115-120.
9. Войтович В.Ю. Муниципальная служба // Удмуртский государственный университет, Институт права, социального управления и безопасности, Институт философии и права УРО РАН (Удмуртский филиал). – Ижевск, 2008.
10. Войтович В.Ю. Государственная и муниципальная служба // ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», Институт экономики и управления, Кафедра государственного и муниципального управления. – Ижевск, 2013.
11. Волкогонова О.Д. «Управленческая психология»: Учебник, 2008 г.
12. Гольдштейн Г.Я. Процессы принятия решений и управление / Контроль. – 2011. № 7-8. – С. 34-42.
13. Замедлина Е.А., Жулина Е.Г. Шпаргалка по основам менеджмента: учеб., М.: Аллель, 2011.
14. Карданская Н.Л. Управленческие решения: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2010.
15. Курбатов В.И. Как успешно провести переговоры. – Ростов на/Д.: Феникс, 2010. – 318 с.
16. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент. – М.: «Ника», 2002 г.
17. Лилеева З.А. Менеджмент в малом бизнесе. Персонал: Как руководитель организации. – М.: Статистика, 1997 г.
18. Лифшиц А.С. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: «КноРус», 2009 г.
19. Мишурова И.В. «Управление мотивацией персонала»: Учебно-практическое пособие, 2004 г.

20. Нарушак В.Б. Психология внутрифирменного менеджмента: Практическое руководство для менеджеров по персоналу. – М.: Экзамен, 2008. – 196 с.
21. Прокофьева Н.И. Психологические аспекты ведения переговоров. – М.: ГроссМедиа, 2007. – 128 с.
22. Пугачев В.П. Руководство персоналом. – М.: Аспект-Пресс, 2006 г.
23. Ратушенко Т.Н., Хачванкян В.В. Экономика труда. Курс лекций. – Донецк: ДИЭХП, 2002. – 153 с.
24. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. 5-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Дашков и К°, 2008. – 237 с.
25. Чажаев М.И., Эскиев М.А. Современные проблемы государственного управления. Современные проблемы науки и образования.
26. Эскиев М.А. Малое предпринимательство: сущность и предпосылки эффективного развития ФГУ, ЧГУ, Грозный, 2014.
27. Эскиев М.А. Чажаев М.И. Проблемы в сфере развития инновационной деятельности регионов России. Экономика и предпринимательство № 6 (ч. 2) 2015 г.
28. Ярцева С.И. Управление персоналом: курс лекций. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2000.

Краткий словарь базовых управленческих терминов

Аппарат управления – система органов управления, совокупность организаций, обеспечивающих управление в той или иной управленческой деятельности; совокупность работников (руководителей, специалистов, технических исполнителей) какой-либо организации, выполняющих управленческую работу.

Бит – единица измерения количества информации и объема памяти. Измеряет минимальное количество информации.

Бот – единица скорости передачи информации, исчисляется, как бит в секунду.

Власть – право и возможность распоряжаться, определяемые совокупностью полномочий, обеспечивающих с помощью правовых норм, силовых структур, мотивационных факторов организацию согласованных действий людей и организаций.

Воздействие управляющее – сознательное действие субъекта управления по отношению к объекту управления с целью перевода его на новое желательное состояние.

Дерево целей – графическое представление взаимосвязи и соподчинения одной из нескольких целей. При построении ДЦ вначале определяются цели верхнего уровня, далее они последовательно разукрупняются на подцели следующего уровня.

Деятельность управленческая – совокупность действий субъекта управления (руководителя, аппарата управления), направленная на изменение объекта управления в заданном направлении. Включает в себя: постановку цели управления, организацию системы управления, подготовку и принятие управленческих решений, оценку эффективности управления, осуществление функций социального контроля.

Должность управленческая – первичный структурный элемент в органе управления, определяемый установленными задачами, правами и обязанностями, обусловленный также формами разделения и кооперации труда в управлении.

Задача управления – предмет решения, предполагающий необходимость действий по переводу объекта управления в иное состояние.

Закономерности управления – объективные, необходимые, устойчивые и существенные отношения, связи, определяющие развитие и функционирование систем управления.

Законы науки управления – общие, существенные и необходимые связи явлений, изучаемые наукой управления. Законы науки управления выражают наиболее важные внутренние черты, особенности процесса управления. Например, закон необходимого разнообразия требует, чтобы разнообразие управляющей системы было не меньше разнообразия управляемого объекта.

Звено управления – элемент системы управления, в качестве которого может быть ее структурный элемент или отдельный специалист.

Иерархия управления – последовательность уровней управления с указанием их подчиненности друг другу.

Интенсификация управления – совершенствование управления путем улучшения организации управленческого труда, методов разработки и реализации управленческих решений, рационального сокращения количества информации, унификации документов и т.д.

Информация – сведения, знания, сообщения, которые содержат необходимые данные для принятия управленческих решений и их реализации.

Искусство управления – умение применять научные знания по управлению, использовать накопленный опыт и полученные навыки творчески применительно к данной конкретной управленческой ситуации.

Кадры управления – работники (служащие), профессиональная деятельность которых полностью или преимущественно связана с выполнением функций управления.

Качество управления – оценка процесса управления, определяемая степенью достижения поставленной цели.

Кибернетика – наука об общих закономерностях управления в природе, обществе, живых организмах и технических системах.

Коллегиальность – совместное выполнение управленческих функций коллегиальным органом управления.

Коммуникация – процесс обмена информацией в социальной системе.

Контроль – функция управления, устанавливающая степень соответствия принятых решений фактическому состоянию социальной системы, выявляющая отклонения и их причины.

Концепция – совокупность понятий и связей между ними, определяющая основные направления развития и свойства какого-либо явления.

Координация – согласование действий элементов внутри социальной системы и внешних систем по отношению к рассматриваемой системе для достижения общих целей.

Критерий – признак, на основании которого выполняется оценка, сравнение альтернатив, классификация объектов управления.

Лидер управления – человек, способный выдвигать продуктивные цели развития, находить оптимальные пути их достижения и объединять разных людей в социальные организации для решения общих задач, максимально использовать творческие возможности, как своей личности, так и окружающих его людей, в том числе талантливых, одаренных, неодаренных.

Метауправление – управление самой системой управления, направленное на обеспечение ее эффективной работы, как в целом, так и отдельных подсистем управления.

Методы управления – приемы и способы воздействия субъекта управления на объект для достижения поставленных целей.

Механизм управления – способ организации управления общественными делами, где взаимосвязаны методы, средства и принципы управления, что и обеспечивает эффективную реализацию целей управления.

Моделирование – исследование объекта управления путем построения и изучения его модели. Применение существенных свойств моделируемого объекта к познанию малоизученных реальных социальных систем.

Мотивация управления – побуждение работника к управленческой деятельности путем воздействия на всю систему потребностей и интересов личности, группы, организации, возбуждение их осознанной социальной активности.

Научность управления – степень использования в процессе управления общественными делами достижений науки управления, особенно инновационных социальных технологий.

Нововведение управленческое – процесс освоения новых управленческих знаний, идей, организационных форм, методов и техники управления.

Норма – минимальное или предельное количество чего-либо, допускаемое к использованию в процессе достижения целей, например, норма времени, норма ресурсов, в том числе не только природных, но и социальных, информационных, организационных и т.п.

Объект управления – управляемая подсистема (социальные процессы, ресурсы, социальные организации, люди), воспринимающая воздействия со стороны субъекта управления (системы управления, органа управления, руководителя).

Оптимизация управления – процесс выработки оптимальных решений.

Организационная структура – структура объекта управления (системы, организации), отражающая взаимодействие между его элементами. Она может быть линейной, функциональной, функционально-линейной, программно-целевой, матричной.

Организационное проектирование – разработка и внедрение проектов и программ рационализации управленческого труда.

Организация – объединение людей, совместно реализующих программу или цель, действующих на основе определенных правил (формальных и неформальных). Различаются две формы организации – формальная и неформальная.

Организация управления – создание, образование системы управления или внесение прогрессивных изменений в порядок ее функционирования и развития.

Организованность – наличие определенного порядка или степень упорядоченности социальной системы.

Ответственность управленческая – необходимость, обязанность отвечать за принятие или непринятие управленческих решений.

Отношения управленческие – складывающиеся между людьми в процессе управленческой деятельности.

Перспектива в управлении – взгляд в будущее, выработка соответствующей стратегии.

Планирование – функции управления, процесс разработки планов, где предусматриваются сроки, этапы и показатели управленческой деятельности, просчитываются необходимые ресурсы и возможный конечный результат.

Подсистема – часть системы, которая изучается и рассматривается самостоятельно и сама обладает системными свойствами.

Полномочия – принадлежащие государственному органу и государственному служащему права и возможности действовать в различных ситуациях, функции и задачи, направленные на выполнение компетенции государственных органов.

Потребность – нужда в чем-нибудь, требующая удовлетворения.

Правила – совокупность обязанностей и требований, выполнение которых гарантирует создание определенных условий (дисциплины, порядка).

Праксиология – наука о принципах и методах эффективной деятельности.

Приватизация – передача государственной или муниципальной собственности в коллективную или частную собственность.

Принципы управления – основные идеи, руководящие начала, которые должны соблюдаться субъектами управления при принятии различного рода управленческих решений. Принципы являются основной формой целенаправленного использования объективных законов в практике управления.

Проблема управленческая – сложная теоретическая или практическая задача, для решения которой не существует общепринятых методов. Проблема требует изучения, анализа проблемной ситуации, получения полной информации, выработки концепции подхода к ее решению.

Прогноз – научно обоснованное суждение о возможном состоянии (состояниях) объекта или процесса в будущем, альтернативных путях и сроках их достижения.

Программа – комплекс мероприятий по реализации одной или нескольких целей. Оценка и выбор вариантов программ по различным критериям.

Программно-целевой метод управления – совокупность приемов и способов согласования целей с имеющимися ресурсами. Разработка программы предполагает: построение дерева целей, мероприятий, определение ресурсов, сравнение альтернативных вариантов и выбор наилучшего.

Проект социальный – совокупность расчетов для построения социального объекта по его модели. Реализация проекта требует наличия:

а) замысла плана;

б) управленческой концепции;

в) разработки совокупности действий, исполнителей и средств не только определения целей, но и их достижения.

Профессиональная деятельность – вид деятельности, являющейся профессией для государственного служащего и требующей определенной подготовки, учебы и получения специального образования. Государственная служба в этом смысле – одна из многих профессий, для которых необходимы профессиональные навыки, убеждения, специальное образование служащих, сдача ими соответствующих квалификационных экзаменов. Выполнение служащими задач и функций государственной службы на профессиональной основе должно гарантировать постоянство и стабильность государственно-служебных отношений, благосостояние общества и силу государства, безупречность и эффективность управленческой деятельности, ее независимость от возможных политических перемен.

Процесс управления – управленческая деятельность объединенных в определенную структуру субъектов управления, направленная на достижение определенных целей путем реализации функций управления, применения соответствующих принципов и методов управления.

Публичная служба – особый вид общественно-полезной деятельности, состоящей в осуществлении функций государства от имени и по поручению самого государства, а также реализации вопросов местного значения от имени

населения муниципальных образований. Осуществляется в интересах всего общества в целом и каждого отдельного члена общества, в частности. Финансируется за счет средств бюджета, либо государственного, либо муниципального.

Разделение труда в управлении – форма его организации в аппаратах управления, при которой управленческий процесс делится на отдельные элементы, функции, каждая из которых выполняется той или иной группой или отдельными работниками.

Резервы – ресурсы, находящиеся на хранении (неиспользуемые в данный момент) и предназначенные для удовлетворения спроса на эти ресурсы в будущем.

Ресурсы – запасы сырья, земли, кадров, управленческих знаний и навыков, научных данных и т.п., которые используются в процессе управления.

Решение управленческое – социально-психологический и интеллектуальный акт выбора одной или нескольких альтернатив из множества возможных вариантов.

Руководство – ведущая, направляющая, организующая и регулирующая деятельность субъекта управления (органа управления, отдельного руководителя).

Саморегулирование – способность системы самостоятельно без воздействия извне реагировать на внешние воздействия, нарушающее ее нормальное функционирование. Саморегулирование достигается с помощью обратной связи и осуществляется в форме самонастройки и самоорганизации.

Самоуправление – самостоятельность социальных организаций, заключающаяся в реальной возможности и праве самостоятельно, под свою ответственность, решать важные вопросы своей жизнедеятельности и принимать управленческие решения для достижения конечных результатов. Самоуправление связано с изменением соотношения централизации и децентрализации в системе управления.

Связь – категория управления, отражающая формы взаимодействия элементов системы. Посредством связи формируются отношения, определенные для данной структуры.

Сетевое планирование – система управления, широко применяемая в строительстве, в разработке крупных научно-технических проектов, использующая сетевой график как форму предоставления информации об управляемом объекте.

Система – множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях связи друг с другом, составляющих целостное образование. Организационная система характеризуется тем, что ее целостность всегда больше составляющих ее элементов подсистем.

Системный подход – совокупность методов и средств, позволяющих исследовать свойства и структуру объекта в целом, представив его в качестве системы, подготовить и обосновать комплексные управленческие решения с учетом всех взаимосвязей, отдельных структурных частей, их взаимовлияния и выявления воздействия системы в целом на каждый элемент системы.

Служба – профессиональная деятельность определенного контингента лиц-служащих по организации исполнения и практической реализации полномочий государственных, общественных и иных социальных структур.

Служба частная – служба, осуществляемая в интересах частных лиц. Этот вид службы реализуется для удовлетворения частного интереса и связан с получением прибыли в коммерческих и частных организациях. Источником финансирования являются доходы от предпринимательской деятельности, либо фонды оплаты труда коммерческих объединений. Осуществляется служащими, замещающими должности в управленческом аппарате частных организаций.

Социальные технологии – инновационный раздел социологии управления, изучающий систему методов управления и использования скрытых потенциалов социальной системы. Получения социального результата при наименьших управленческих издержках.

Социология управления – раздел социологии, изучающий закономерности и проблемы построения и функционирования социальных отношений в процессе управления.

Способности – предрасположенность, склонность и умение выполнять какие-либо действия. В основе способностей лежит одаренность. Для системы управления важно своевременно выявлять и использовать способности работника, в том числе и управленческие, создавать условия для их проявления и развития.

Стиль управления – совокупность наиболее характерных устойчивых методов решения проблем, используемых руководителями в практической управленческой деятельности.

Стратегия – определение направлений деятельности организации. Выражается в обосновании, разработке и претворении в жизнь концепции в решении социальных задач. Присуща любому уровню управления, хотя и отличается определенной спецификой в зависимости от уровня управления (центр, регион, муниципальное образование, трудовая ассоциация, каждая личность).

Субъект управления – управляющая подсистема, звено, элемент в системе управления, воздействующий на другие элементы субъекта управления; в зависимости от целей исследования может рассматриваться и как объект для вышестоящего звена в иерархии управления.

Субъективный фактор в управлении – воздействие сознания людей, действующих в соответствии со своими целями и интересами, на принятие управленческих решений.

Труд – целесообразная деятельность человека, направленная на создание материальных и духовных ценностей, необходимых для жизни людей.

Труд управленческий – целесообразная деятельность человека, выполняемая в процессе управления. В процессе управленческого труда материальные ценности непосредственно не создаются, но он имеет производительный характер потому, что его затраты общественно необходимы и постоянно возрастают, так как без управления никакое общественное производство и нормальная жизнедеятельность не возможны.

Управление – процесс усиленного воздействия субъекта управления на управляемый объект для обеспечения его эффективного функционирования и развития.

Управленческая культура – часть общей культуры общества. Связанная преимущественно с формированием управленческих знаний, суждений, чувств,

настроений, управленческих концепций, навыков управленческого и организационного поведения. Она может быть понята как единство управленческих знаний, чувств, ценностей, управленческих и организационных отношений на данном этапе развития общества, управленческой деятельности.

Элементы управленческой культуры:

а) управленческие знания (теории управления, соответствующее сознание, чувства, настроения);

б) общественные отношения. Прежде всего, управленческие и организационные, в которых материализуются знания, нормы, ценности общества и в процессе социализации личности становятся достоянием каждого;

в) управленческая деятельность, имеющая творческий характер, позволяющая также переводить нормы и ценности общества в мотивы личного управленческого поведения, в устойчивые черты личности, творить саму личность как самостоятельный субъект управления.

Механизм ее формирования может быть представлен следующим образом:

- формирование знаний, управленческих концепций, проектов программ и т.д.;
- развитие управленческих отношений;
- мотивация творческой деятельности в сфере управления;
- утверждение уважения в обществе к общественным институтам, государству, законам, морали и праву;
- разработка и внедрение управленческих технологий, которые оптимизируют сам процесс управления и объединяют в одно целое управленческие знания, отношения и творческую деятельность, работу общественных институтов.

Управление государственной службой – организующая деятельность, имеющая определенное административное содержание и особый предмет, и осуществляемая в установленных организационно-правовых формах специально созданных органов.

Управляемость – отношения между управляющей способностью органа управления и сложностью объекта управления.

Кризис управления – это результат острого противоречия между субъектом и объектом управления, который сегодня углубляется во всем мире, особенно в России.

Устойчивость системы – способность системы поддерживать намеченный режим функционирования. Сохранять равновесие, несмотря на возмущающие внешние и внутренние воздействия.

Фактор – причина, источник воздействия на систему, определяющий ее состояние, условие управленческой деятельности.

Функция управления – определенный вид управленческой деятельности, объективно необходимый для обеспечения установленного воздействия субъекта управления на объект управления.

Функциональный подход – подход, основанный на изучении функций системы, т.е. алгоритма проведения системы.

Целевая комплексная программа – комплекс мер, направленных на достижение заданных конечных результатов и решений конкретных общественных проблем.

Цель управления – желаемое, возможное и необходимое состояние системы, которое должно быть достигнуто.

Определение целей управления – начальный и важнейший этап процесса управления. Цель управления определяется с учетом имеющихся коренных потребностей и реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения.

Целеполагание – процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа общественных потребностей в продукции и услугах и учета имеющихся реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения.

Цикл управления – полная совокупность периодически следующих друг за другом составляющих процесса управления:

- а) получения информации;
- б) принятия управленческого решения;
- в) передачи решения для реализации.

Этика управления – система нравственных норм, которые определяют поведение субъекта управления в любой управленческой ситуации. Последние требуют совмещения основных управленческих принципов с общегуманистическими, нравственными требованиями, что предполагает не только знание основных нравственных норм взаимоотношений между людьми, но и соблюдение их в практической управленческой деятельности.

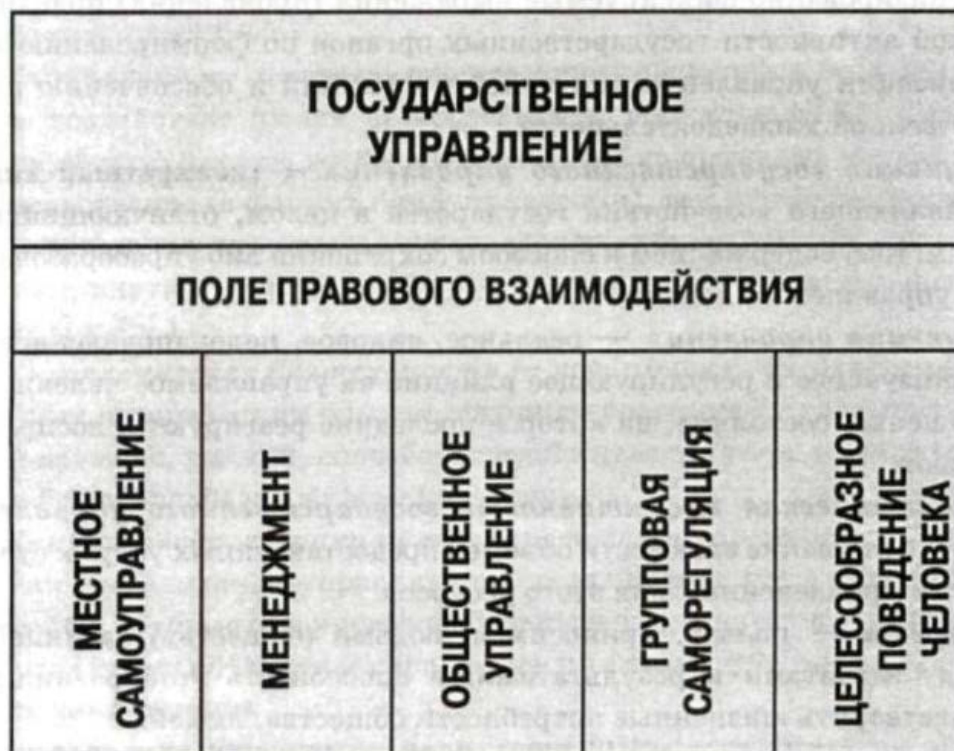
Эффективность социального управления – результативность управления, характеризующаяся степенью использования имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей. Это результат управленческой деятельности, который оценивается системой критериев и показателей (экономических, социальных, культурных и др.), позволяющих определить состояние объекта управления количественно и качественно.

ПРИЛОЖЕНИЯ

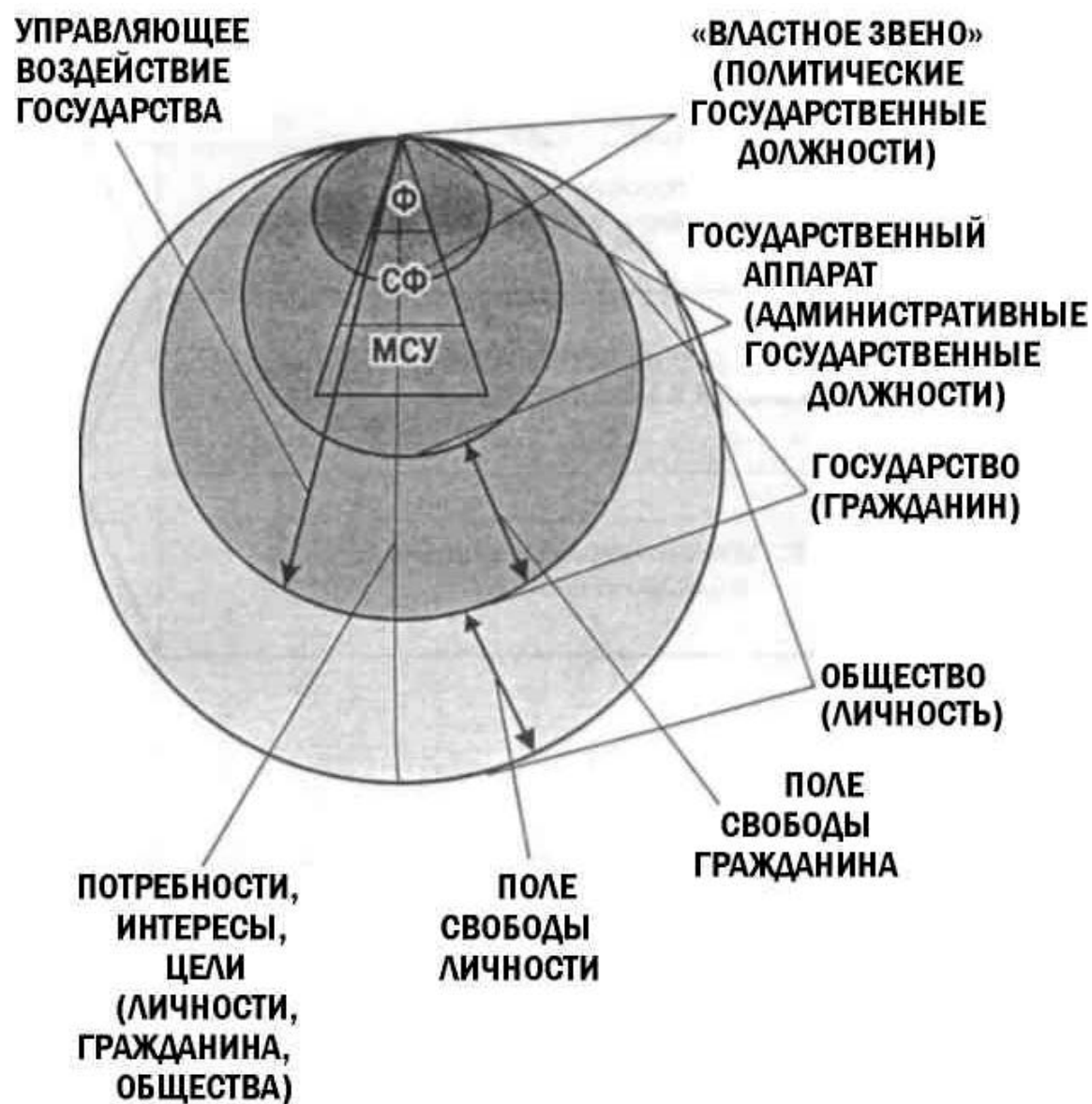
Приложение 1

Понятие государственного управления

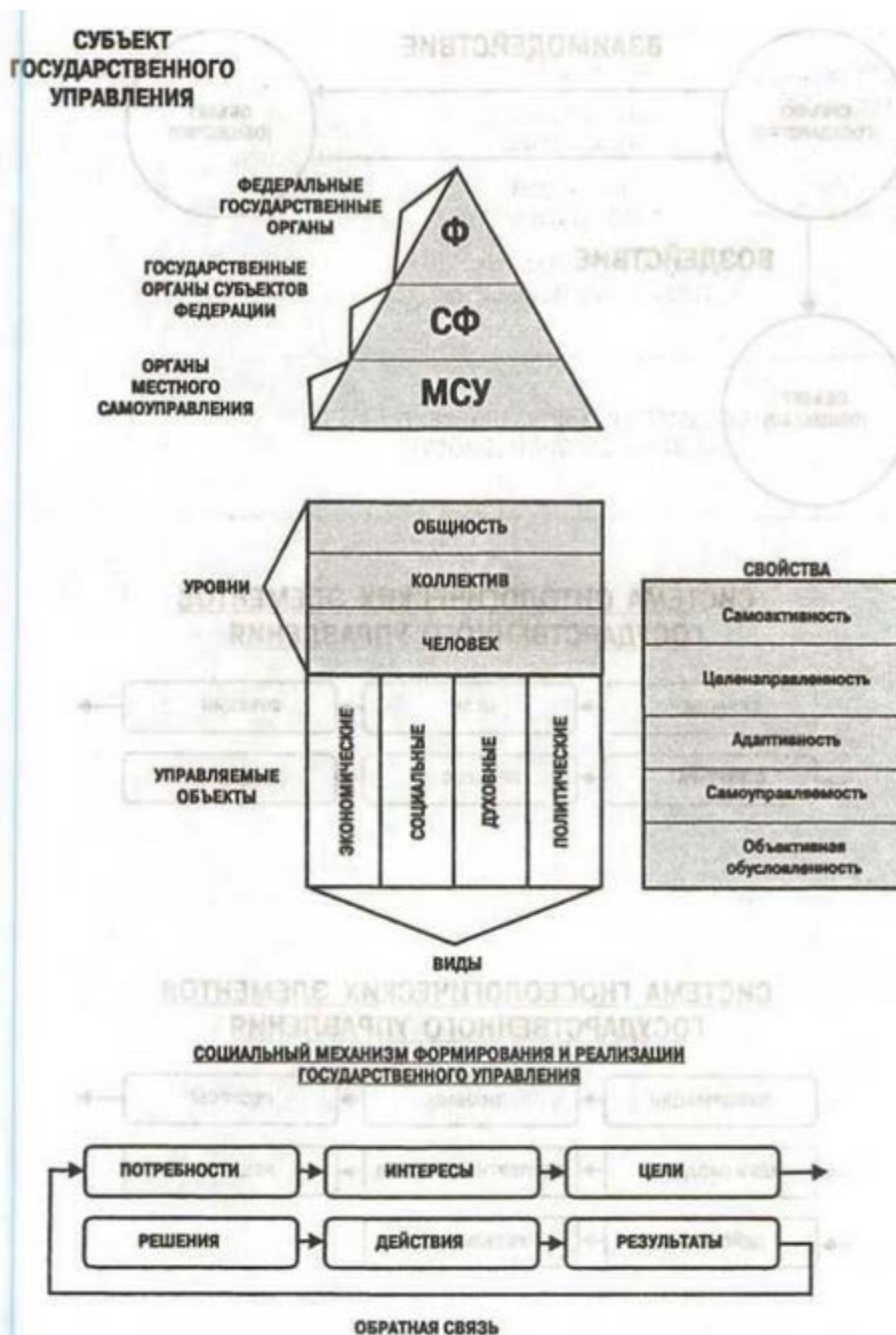
**УПРАВЛЕНИЕ = ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТЬ +
ОРГАНИЗАЦИЯ+РЕГУЛИРОВАНИЕ →
УПРАВЛЯЮЩЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ**



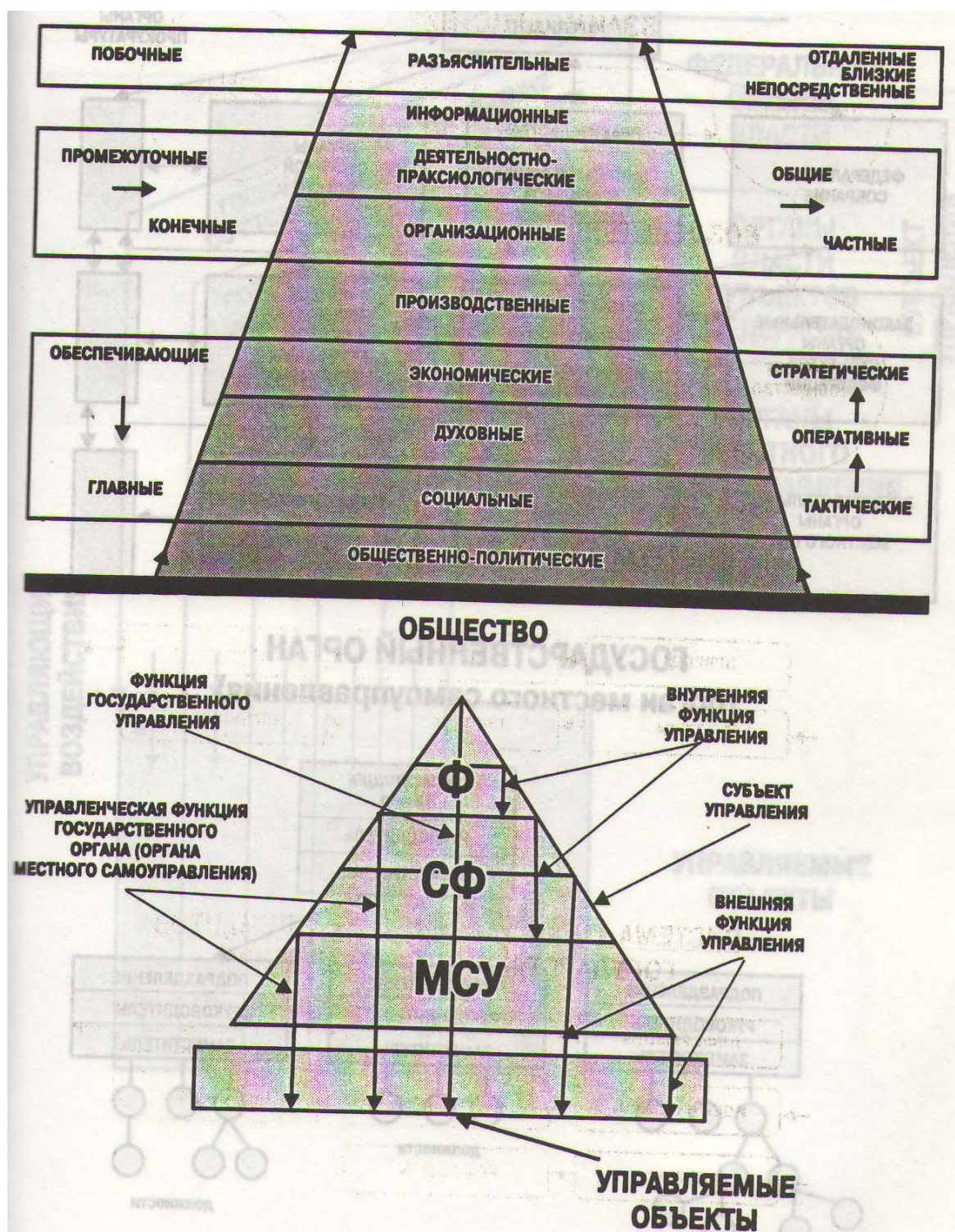
Государство как субъект управления общественными процессами



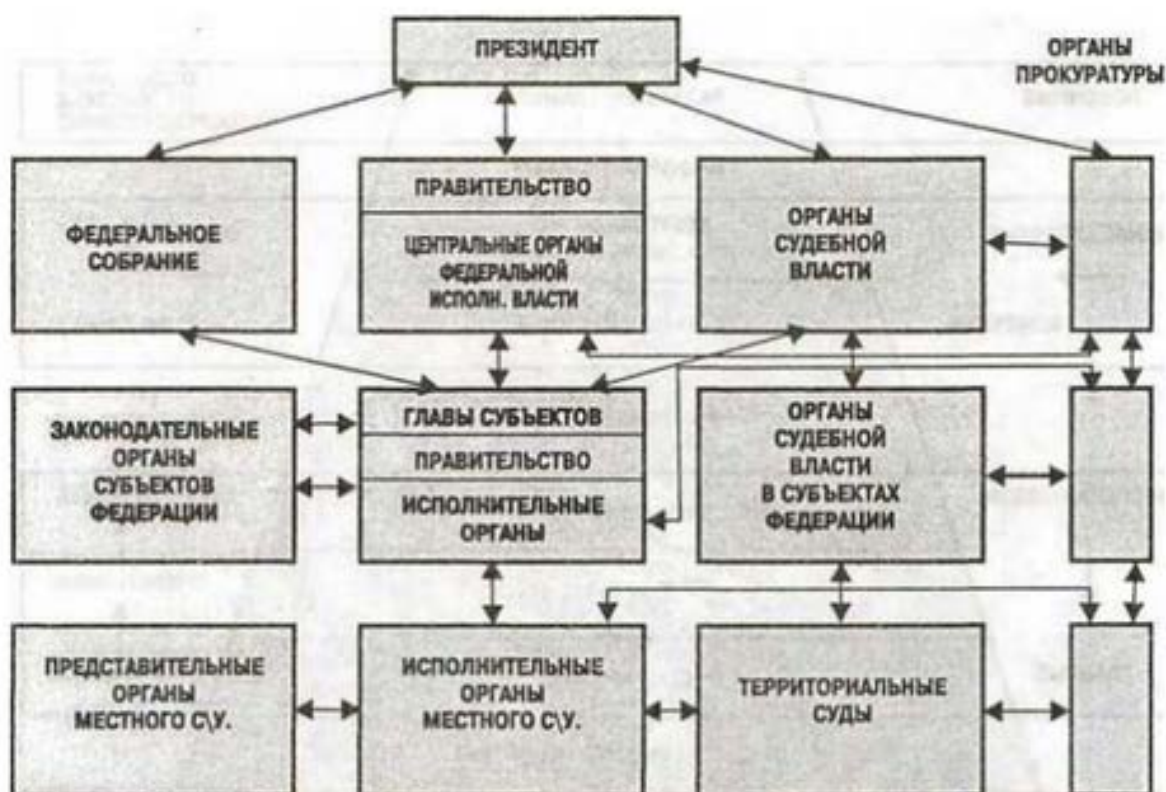
Общественные процессы как объекты государственного управления



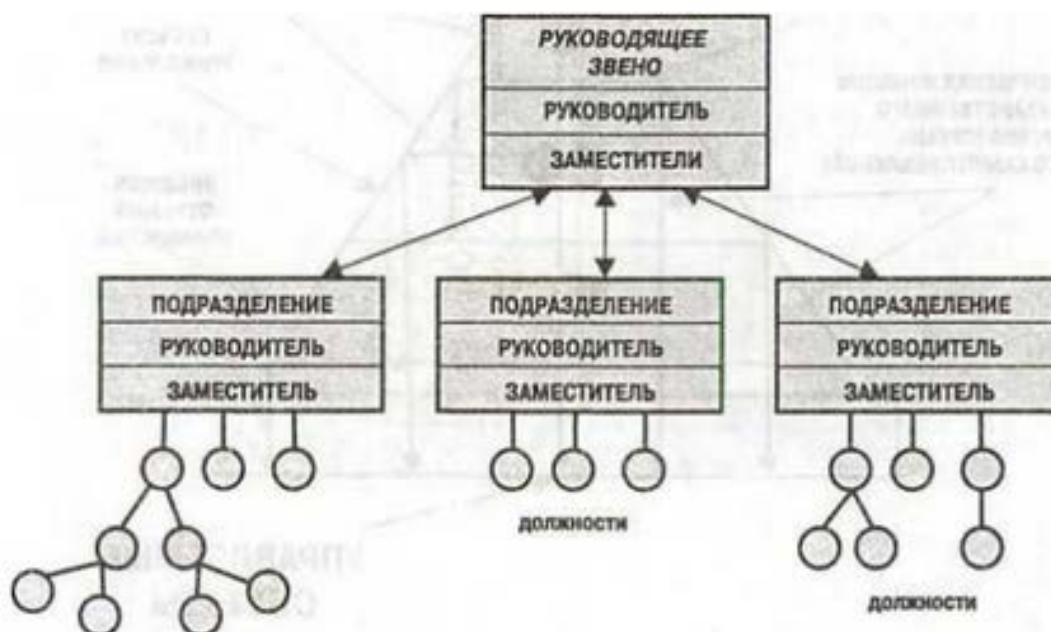
«Древо» целей и функциональная структура государственного управления



Организационная структура государственного управления



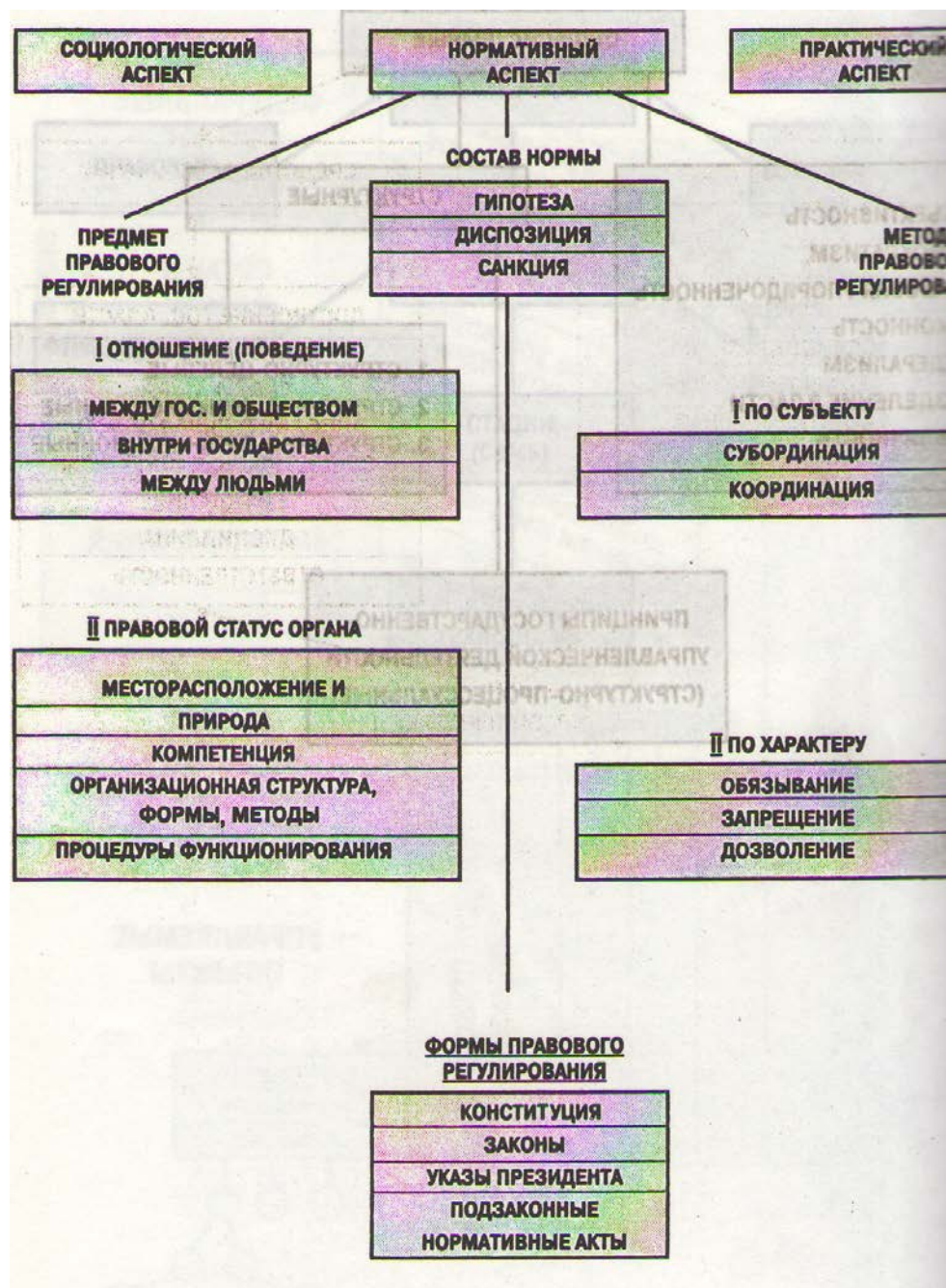
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОРГАН (орган местного самоуправления)



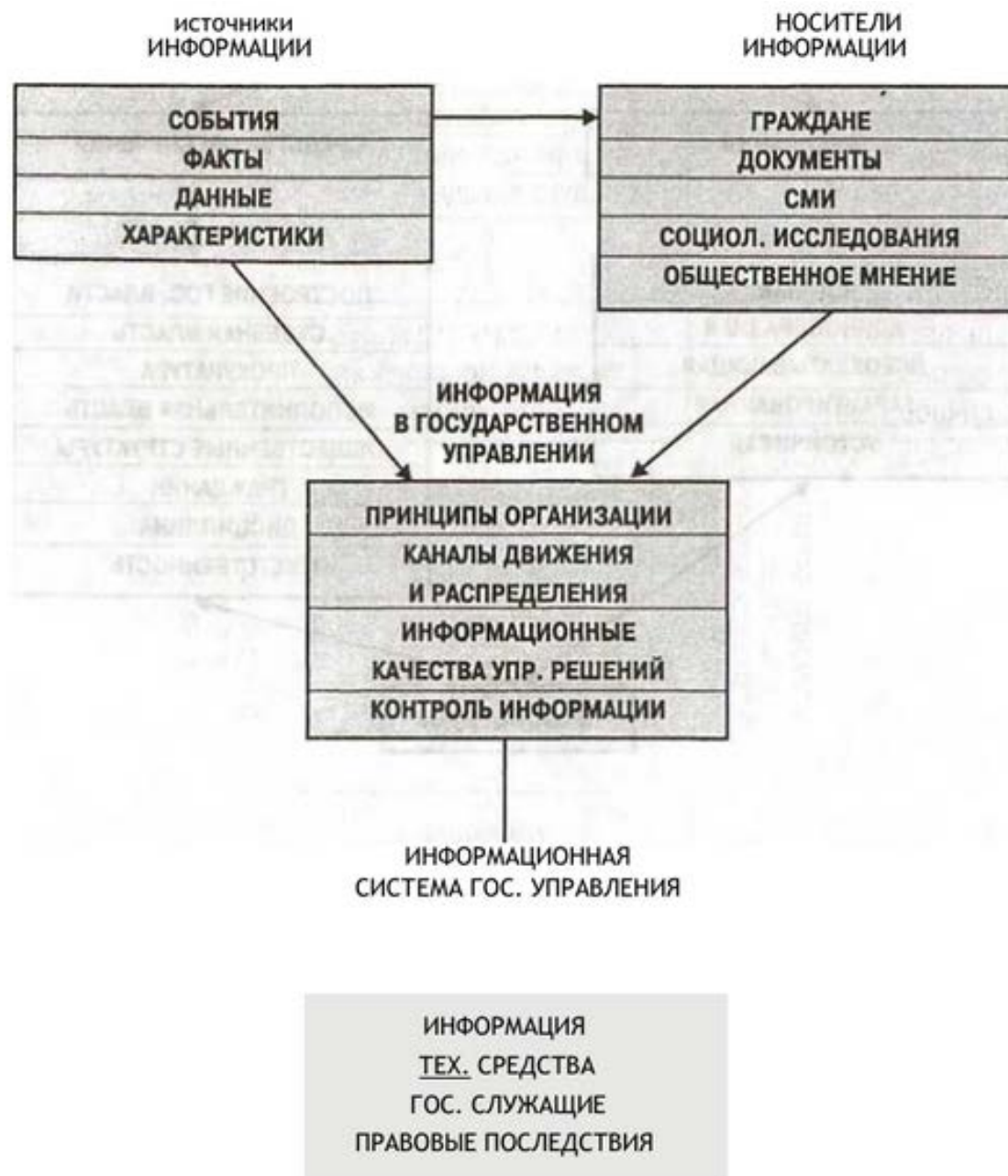
Принципы государственного управления



Правовое регулирование государственного управления



Информационное обеспечение государственного управления



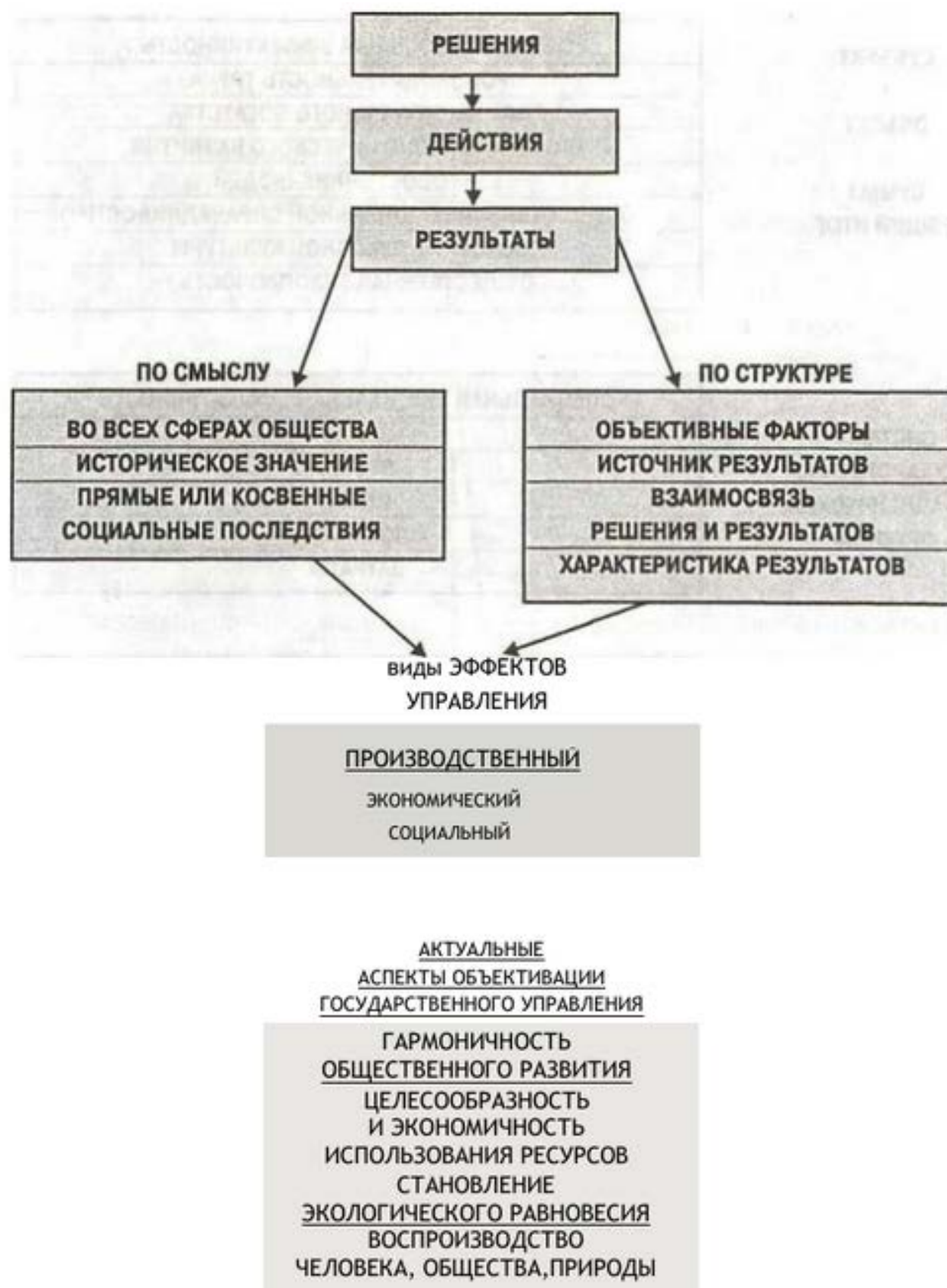
Демократия и бюрократия



Совершенствование стиля государственного управления



Объективация государственного управления



Измерение эффективности государственного управления

СУБЪЕКТ + ОБЪЕКТ СУММА ОБЩИЙ ИТОГ	<u>ОБЩАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ</u> ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА <u>РОСТ НАЦИОНАЛЬНОГО БОГАТСТВА</u> <u>ДИНАМИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ</u> БЛАГОСОСТОЯНИЕ ЛЮДЕЙ ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ СОСТОЯНИЕ духовной КУЛЬТУРЫ ОБЩЕСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ
СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОРГАНОВ	<u>СПЕЦИАЛЬНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ</u> <u>ЦЕЛИ</u> ВРЕМЯ СТИЛЬ СЛОЖНОСТЬ ЗАТРАТЫ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОТДЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ И ДОЛЖНОСТНЫХ лиц	<u>КОНКРЕТНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ</u> СООТВЕТСТВИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЗАКОННОСТЬ <u>РЕАЛЬНОСТЬ УПРАВЛЯЮЩИХ ВОЗДЕЙСТВИИ</u> ОТРАЖЕНИЕ ЗАПРОСОВ ЛЮДЕЙ <u>ДЕМОКРАТИЗМ ДОЛЖНОСТИ</u> ПРЕСТИЖ ОРГАНА И ДОЛЖНОСТИ <u>ПРАВДИВОСТЬ ИНФОРМАЦИИ</u> НРАВСТВЕННОСТЬ ПОВЕДЕНИЯ
	ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОТЧЕТЫ ОБСУЖДЕНИЕ ГОЛОСОВАНИЕ ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ ОБРАЩЕНИЯ ГРАЖДАН

Валерий Юрьевич Войтович

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
УПРАВЛЕНИЯ**

Учебно-методическое пособие

Подготовка к изданию:
М.Д. Кононыхиной, С.В. Голубевой

Подписано в печать 12.03.2019. Формат 60×84 1/16.
Отпечатано на ризографе.
Усл. печ. л. 4,52. Уч.-изд. л. 6,06.
Заказ № 869. Тираж 70 экз.

Издательство Института экономики и управления ФГБОУ ВО «УдГУ»
426034, Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4.

