

# Менеджмент. Основные понятия

вторник, 25 сентября 2018 г.

11:34

Менеджмент - управление людьми в коммерческой организации.

Цель менеджмента: доход превышает расход.

Всякий Менеджер - руководитель; не всякий руководитель - менеджер.

Задача менеджмента - мотивация работника

К категории менеджеров не относятся руководители в госучреждениях, в некоммерческих организациях-не связаны с бизнесом.

Менеджмент предполагает эффективное использование и координацию таких ресурсов как капитал и рабочая сила для достижения целей с максимальной эффективностью.

Любое повышение эффективности должно иметь материальное выражение.

Число основных задач относится к организации производства и управления продукции

Менеджеры(По степени масштаба принимаемых решений; По уровню руководства)

- Руководители низшего ранга (до нескольких десятков людей); самая многочисленная группа
- Руководители среднего звена (от нескольких десятков до сотней)
- Высший уровень - топ-менеджеры(крупные организации); высшее рук-во организации (от нескольких сот подчиненных) например, гендиректор - не топ-менеджер

Школы менеджмента:

-по культурной принадлежности (Японского-принцип солидаризма, патерналистское отношение, приветствуется личная скромность работника; Американского менеджмента-принцип индивидуализма, основная проблема - достижение сплоченности, средство реализации амбиций, характерна соревновательность внутри кампании, наличие текучки кадров)

-по содержанию (школа научного управления возникла в конце 19 века-Фредерик Тейлор, на процесс управления смотрели механистически, работник обезличен; школа административного управления середина 20 века и вытеснила школу научного управления - Анри Файоль, построение правильной иерархии, бюрократический механизм, порядок, дисциплина, единоначалие, минусы- излишняя бюрократия; человеческих отношений - Мэри Фоллет и Элтон Мейо, создание условий для творческого подхода; школа количественного метода- процесс управления представляется в виде математической модели, можно вводить разные значения, то есть множество вариантов)

Отличия менеджера от госработника

- Деятельность гос учреждений не связана с привлечением прибыли
- Меньше свобода действий у госов

## Внутренняя и внешняя среда предприятия

вторник, 2 октября 2018 г.

11:32

Среда - совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы.

Факторы внешняя среда - комплекс факторов, возникающих вне предприятия и действующих извне.

Эти факторы оказывают решающее воздействие на его финансово-хозяйственную деятельность. Эти факторы не подвластны воле руководителя предприятия.

| Факторы внешней среды   |   |
|---|---|
| Факторы прямого воздействия: <ul style="list-style-type: none"><li>• Воздействуют непосредственно и очевидным образом</li><li>• Поставщики материальных ресурсов</li><li>• Потребители</li><li>• Конкуренты (добросовестные, недобросовестные)</li><li>• Законы, госорганы</li><li>• Профсоюз</li></ul> | Факторы косвенного воздействия: <ul style="list-style-type: none"><li>• Действуют опосредованно (на среду, где существует предприятие)</li><li>• Экономическая ситуация в стране</li><li>• Научно-технический прогресс</li><li>• Политика (Введение таможенных барьеров)</li><li>• Социальные факторы</li><li>• Международные события</li></ul> |

Факторы внутренней среды - совокупность факторов, которые возникают внутри самой организации и напрямую зависят от решения руководства. Внутренняя среда корректируема и конструируема.

Факторы внутренней среды

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Структура организации</li><li>• Цели</li><li>• Задачи</li><li>• Технологии - совокупность технических средств и приемов применяемых при производстве товара</li><li>• Персонал</li></ul> |
|--|

## Основные функции управления. Цикл менеджмента.

вторник, 16 октября 2018 г.

11:30

Функции присущие любому управленческому процессу (коммерческой организации):

1. **Планирование** : совокупность взаимосвязанных действий, направленных на разработку стратегических, тактических и текущих планов; планируется как самое общее направление хозяйственной деятельности, так и показатели для различных подразделений, отделов и т.д.; непрерывное, сквозное; план предполагает материальное обеспечение; планирование должно четко представлять целеполагание. Производственные планы, маркетинговые планы. Тактические, текущие, производственные. Существует плановый отдел. На макроуровне отсутствует планирование, а на микро - строгое планирование.
2. **Организация** : совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий. Организация предполагает дифференциацию производственного процесса. В рамках исполнения организационной формы устанавливается структура организации. Может быть горизонтальной (средние и крупные) и вертикальной (малые).
3. **Мотивация** : мотивация человека складывается из системы ожиданий. Материальная - мотивация, при которой работник мотивируется материальным вознаграждением; социальная - ожидание повышения социального

статуса(карьерный рост); моральная - чувство удовлетворения от проделанной работы. Мотивация не может и не должна строиться на индивидуальных эгоистических началах, должна быть коллективная. Индивидуальная (не должна приводить к конфликтам в группе) и групповая мотивация. За мотивацию отвечает руководство. "не требуй от работников того, чего не можешь сделать сам".

Демотивирующие факторы:

- Выборочное применение правил
- Демонстрация любимчиков
- Прочее говно

4. **Контроль** : заключается в наблюдении за ходом производственных процессов / коррекции. Успех работы определяется путем оценки его итогов. Контроль должен быть тактичным.

Виды контроля:

- Финансовый (обязательная оценка финансовых результатов)
- Итоговый
- Предварительный
- Текущий
- Поэтапный
- Визуальный (камеры)
- Тд.

Эти 4 функции составляют цикл менеджмента => повторяющийся характер

## Мотивация и ее виды, потребности и их уровни

вторник, 27 ноября 2018 г.

11:33

Мотивация - (одна из 4 функций менеджмента); процесс формирования у работников необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду, который разворачивается как на основе своих личных потребностей, так и на основе потребностей других людей.

Виды:

- Индивидуальная
- Групповая (усилия по созданию корпоративной культуры)

Методы:

- Поощрения
- Поздравления
- Признания заслуг
- Продвижение по карьерной лестнице

Еще виды: материальная, социальная и моральная мотивация (описаны в теме "Основные функции...")

Мотивация связана с потребностями - определяющая причина поступков человека.

Потребности:

Низшего ранга

- Физиологические
- Безопасность

Высшего ранга

- Социальные

- Уважение окружающих
- Самореализация

Маркиз де Сад

Удовлетворения потребностей происходят поэтапно.

Удовлетворенность низших потребностей означает появление стремлений к удовлетворению потребностей более высокого ранга.

## Миссия и цели предприятия

вторник, 13 ноября 2018 г.

11:18

Миссия - для чего создается предприятие.

Миссия предполагает определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов и стратегии.

Миссия(в широком смысле) - констатация предназначения предприятия (смысл создания).

Миссия(в узком понимании) - сформулированное утверждение относительно того для чего и по какой причине существует предприятие.

Миссия вырабатывается с учетом следующих факторов:

- История предприятия;
- Существующий стиль поведения и способ действия и стиль руководства (кадровая политика, стиль общения, корпоративная культура);
- Состояние среды обитания
- Ресурсы, которыми располагает предприятие
- Отличительные особенности конкретной организации, если они изначально имеются.

Миссия тесно связана с целями предприятия.

Долго-, средне-, краткосрочные цели предприятия.

Стратегические, тактические и текущие цели.

Экономические (предприятие стремится достичь определенных показателей хозяйственной деятельности) и неэкономические (стремление улучшить условия труда, улучшить имидж предприятия) цели.

Материальные(стремление достичь материальных показателей), стоимостные(ожидаемые в будущем финансовые результаты; например, снижение себестоимости, снижение издержек) и социальные(желаемые взаимоотношения между людьми, как на самом предприятии, так и с общественностью вне предприятия, повышение мотивации, улучшение связи с общественностью) цели.

### АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Организация имеет элементы внешней среды, которые непостоянны; необходимо соотносить эти факторы со своими ресурсами

SWOT-анализ направленный, во-первых, на исследование внутренних и внешних факторов, а, во-вторых, на сопоставление собственных возможностей с рисками и возможностями внешней среды

1 этап - собственные сильные и слабые стороны + возможности и угрозы внешней среды

2 этап - сопоставление факторов которые на первом этапе

# Планирование в менеджменте: стратегическое, тактическое, текущее.

вторник, 30 октября 2018 г.

11:30

**Планирование** - формирование образа будущего в частности будущего предприятия.

Цель планирования заключается в обеспечении достижения намеченных целей.

Стратегическое состоит из 5 этапов

1. Прогнозирование
2. Выяснение и выбор вариантов
3. Формирование целей (сроки)
4. Разработка программных действий и составление графика работы
5. Формирование бюджета

Стратегическое планирование как и любое планирование должно предусматривать возможность коррекции.

Тактическое означает уточнение, коррекцию, дополнения одним словом конкретизацию стратегии.

Средства реализации стратегии.

Выбор тактики зависит от ситуативных обстоятельств.

Тактическое более детально, чем стратегическое, зависит от нюансов.

Текущее (оперативное) отличается незначительным горизонтом планирования. (максимум на неделю вперед, например, планерка). Зависит от текущего положения вещей.

# Методы управления. Типы работников

вторник, 11 декабря 2018 г.  
11:31

Метод управления- совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения цели.

Группы методов :

- Организационно-распорядительные (основываются на формальной власти руководителя) в виде распоряжений, указаний, наставлений. Не предполагают близкого контакта с работниками, они обезличены
- Экономические (базируются на:
  - о на экономическом поощрении (На стремлении поставить материальную корысть человека)
- Социально-психологические (упор делается на приемы психологического убеждения; нацелены, чтобы естественное стремление работника к улучшению своего соц положения; раскрепостить работника; слова, поступки, личный пример)

Основные типы работников:

Классификация работников

|  |   |
|--|---|
| "рабочая лошадка" - фундамент коллектива<br>Они просто делают свою работу, не прыгая выше головы | "звезды" - может сделать больше средняка, легко даётся, обладают ярко выраженной индивидуальностью, в первую очередь индивидуумы, чем работники, тянут весь коллектив (1-2чела) |
| "мертвая древесина" - не имеет волевых усилий  | "проблемный работник" - по задаткам может быть звездой, есть проблемы которые не дают им раскрыться до конца  |

Вот так у нас

Типы характеров:

1. Гиперактивный (подвижный, говорливый, на позитиве, общительны, стараются втянуться в дело, но деятельность может быть направлена не только на работу, гиперактивность может отвлекать остальных или себя, если нет отдачи в его сторону, то как правило обижаются);
2. Аутентичный характер (держаться с коллегами официально, эмоционально холодные люди, не раскрываются, тем более на работе);
3. Застывающий (упрямство, развитая сила воли, властолюбие, стремятся выглядеть авторитетно, малоподвижное мышление, очень плохо воспринимают инновации (неохоты));
4. Конформный (меняет мнение под общественность, конформист, "рабочие лошади", могут иметь хорошую профессиональную подготовку, но при неожиданных ситуациях теряется) противоположность-неконформист;
5. Неустойчивый (не обладают внутренними принципами, нельзя положиться, хорошо только то когда мне хорошо);
6. Циклоидный (неровны в работе-перепады настроения);
7. Лабильный (высокая степень зависимости от окружения, грубость в их сторону очень угнетает, а похвала - окрыляет);
8. Демонстративный (позер, актер, пускает пыль в глаза, стрелочник);
9. Психоастенический (добросовестны, часто педантичны, с коллегами замкнуты, эмоционально слабо выражены, мнётся постоянно, не даёт однозначных ответов, принимает трудно решения: взвешивает).

Работа по темам: вся эта страницы, стратегическое и тактическое планирование, свод анализ

# Деловое общение и его виды

четверг, 24 января 2019 г.

15:20

Общение - процесс обмена информацией значимой для дела.

Сложный многоплановый процесс, включающий в себя установление коммуникации и выработку единой стратегии взаимодействия, способствующей пониманию друг друга.

Коммуникативная сторона общения проявляется через деятельность личности сознательно ориентированную на их смысловое восприятие другими людьми.

Оцениваем по:

- Интеллектуальному уровню
- Культурному уровню

Интерактивной стороне общения - взаимодействие людей друг с другом.

Перцептивная сторона общения - проявляется через восприятие и оценку людьми социальных субъектов (личность, группа людей)

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

ДО продиктовано совместными интересами дела.

Виды ДО:

1. Деловая беседа (подчинена конкретной цели, если цель не выполнена, то деловая беседа не несет своего значения; инструктаж; устройство на работу; переговоры со спонсором/инвестором/партнером/тд)
2. Деловое совещание (отличия от ДБ: большая масштабность, более строгая регламентация (очередность выступления; итд), может вестись протокол совещания; повестка делового совещания как правило известно заранее, участники готовятся. Производственное совещание у шефа, обсуждение планов; итоговое совещание; текущее; экстренное. По итогам совещания должен быть результат):
  - a. По назначению (вырабатывающие и принимающие решение; разъясняющие и уточняющие задачи; подводящие итоги итд)
  - b. По периодичности (разовые, регулярные, периодические (квартальное, полугодовое))
  - c. По количеству участников (узкого состава; расширенного; представительные)
  - d. По степени стабильности состава (с фиксированным составом; приглашенными по списку; комбинированные)
  - e. По принадлежности (общественные организации; научно-технические итд)

Успех деловой беседы определяется стрессоустойчивостью, коммуникабельностью, подстраиванием под человека

Продумать вопросы 5-6 вопросов, задать об образовании, вопросы о мотивации (зачем он хочет занять место), какие ожидания в соц плане, зп ожидания, зп реальная - 15 т.р.

Нестандартные, но идущие на пользу дела вопросы, навыки, образовательный уровень, начать с вопросов по резюме, вкратце рассказать о месте работы (лаборант - осуществляет подготовку к проведению исследований и разработок), особенности коллектива (женский)

-вопросы

-рассказ о заведении

-итог (спасибо)

-кого выбираем

Фио

Возраст

Образование

Школа (доп учеба)

Навыки (язык, комп программы)

Район проживания

(писать не надо зп)

## Типы собеседников

пятница, 8 февраля 2019 г.

12:32

1. Вздорный нигилист - гиперактивный, вызывает собеседника на противоречие, спор, провоцирует конфликты.
2. Позитивный - старается прийти к конструктивному итогу, желающий прийти к консенсусу, корректен в своих высказываниях.
3. Болтун - неоправданно много и не по делу говорит, перебивает, отвлекается, уводит в сторону, реплики не по делу, склонен злоупотреблять вниманием окружающих.
4. Трус - боится высказываться, хотя и не согласен; (конформист).
5. Хладнокровный - не разговорчив, не вступает в диалог (ограничено), не демонстрирует враждебности, но говорит скупое, безэмоциональное.
6. Незаинтересованный - демонстрирует незаинтересованность (смотрит в окно, зеваает), не показывает хамства явно.
7. Всезнайка - амбициозный, высокомерный, демонстрирует компетентность, любит перебивать, подавлять собеседника, демонстрирует неуважительное отношение. (в основном словами)
8. Сноб (важная птица) - высокомерный, демонстрирует пренебрежительное отношение к окружающим. (в основном жесты)
9. Почемучка - перебивает вопросами, разрушает нить разговора.

Тип собеседника сопряжен с типом характера (см. 1 семестр)

## Принятие решений в менеджменте

четверг, 21 февраля 2019 г.

14:03

Управленческое решение - творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникают в объекте управления.



Проблемы в организации могут носить разноплановый характер:

- Финансовые
- Организационные
- Производственные
- Человеческие взаимоотношения
- Дисциплинарные
- Низкий уровень компетенции
- Тд

Стадии принятия решения:

- Уяснение проблемы (сбор, анализ, выяснение актуальности информации тп);
- Составление плана решения (разработка альтернативных вариантов, определение сроков, оценка по социальным последствиям);
- Выполнение решения и контроль над выполнением.

Классификация управленческих решений:

По характеру:

- Общие (стратегические)
- Частные (личная проблема, частные случаи)

По сроку действия:

- Длительный (стратегические)
- Кроткий (форс-мажор)

По кол-ву целей:

- Многоцелевые (многоходовочки)
- Моноцелевые

Правила принятия решений:

- Вникнуть в детали проблемы (детализация);
- Безэмоциональность;
- Испытывать сомнение нужно;
- Стремление взглянуть на проблему с разных ракурсов;
- Искать аналогию/составлять модель;
- Задавать вопросы;
- Не удовлетворяться первым пришедшим на ум решению;
- Советоваться;
- Не принижать значение интуиции;
- Не забывать о том, что у другого человека может быть другая точка зрения.

## Контроль и его виды

вторник, 18 июня 2019 г.

20:54

Контроль – управленческая деятельность количественной и качественной оценке и учету результатов работы. Без исполнения этой функции оценка качества работы не представляется возможной.

Инструменты: наблюдение и фиксация фактов.

Под контролем ставятся цели:

- Своевременно и точно вскрыть промахи, ошибки и недостатки в работе сотрудника;
- Коррекция пути устранения недостатков, помочь работникам преодолеть трудности;
- Обобщение и распространение передового опыта.

Задачи (практическое):

- Диагностика системы дел на предприятии;
- Обратная связь с работниками;
- Информирование работников;
- Ориентирование деятельности;
- Побуждение и мотивация;
- Организация деятельности подчиненных.

Процедура контроля:

1. Выработка стандартов и примеров;
2. Сопоставление с ними реально полученных результатов;
3. Принятие решения о корректирующих действиях.

Виды:

- Общий;
- Функциональный - функции или подразделения;
- Предварительный - на начальной стадии;
- Диагностический - категории, эталоны;
- Терапевтический - исправительные меры;
- Промежуточный
- Заключительный
- Плановый
- Внезапный

## Конфликт и их виды

понедельник, 6 мая 2019 г.

11:38

Конфликты - отсутствие между участниками обмена мнениями. В конфликте каждая сторона стремится к тому, чтобы была принята ее точка зрения. На любом предприятии/коллективе время от времени возникают конфликты. Часто конфликты на рабочем месте перетекают в личные конфликты, так как они будут мощные эмоции.

Субъекты конфликта - стороны конфликта, которые претендуют на объект конфликта, участвуют в дележе.

Инцидент - некое событие, переводящей ситуации в конфликт.

Конфликт сопровождается действиями с обеих сторон.

Вариантов исхода конфликта несколько:

- Примирение. Обе стороны идут на уступки
- Победа одной из сторон
- Уклонение от конфликта

Отсутствие конфликта не есть показатель качества.

Источники конфликтов – сами люди, так как среди них наблюдается огромное разнообразие потребностей, точек зрения, приоритетов, целей и т.д.

В качестве объекта конфликта в организации могут выступать

- Должности

- Регалии
- Премии
- Материальные блага
- Карьерные перспективы
- Различие в целях
- Представления и ценности
- Различие в манере поведения, жизненном опыте

Виды конфликтов:

По направленности:

- Столкновение хорошего и лучшего варианта (+/+)
- Столкновение хорошего и плохого варианта (+/-)
- Столкновение двух отрицательных вариантов (-/-)

По содержанию:

- Межличностные
- Межгрупповые
- Личность - группа
- Внутриличностные

Исходы конфликтов дифференцируются на две основные группы:

- Позитивные (функциональные). Повышение заинтересованности в решении проблемы. Повышение качества принятия решения.
- Негативные (дисфункциональные). Снижение производительности труда, текучесть кадров, увеличение враждебности между конфликтующими. Прекращение взаимодействия.

Нет универсального способа разрешения конфликта.

## Стили руководства

четверг, 23 мая 2019 г.

16:01

СР - это совокупность приемов, посредством которых руководитель осуществляет своё руководство. Стиль руководства зависит от личности руководителя, от его характера.

Классификация стилей руководства:

- Авторитарный. Стиль, в рамках которого руководитель все важные решения принимает единолично. Авторитарный руководитель может советоваться или прибегать к услугам консультантов, но в процесс принятия решений они не вовлекаются. Авторитарный руководитель так или иначе подавляет инициативу снизу. Инициатива снизу наказуема и она не прощается.
- Демократический. Стиль при котором принятие решения присутствует коллегиальность. Решения вырабатываются сообща. Делегирование полномочий.
- Либеральный/попустительский. Руководитель руководит номинально. Стремление угодить коллективу, идёт на поводу

ЭКОНОМИКА