

| | |
|--|----|
| 1. Сущность менеджмента как управления коммерческой организацией..... | 4 |
| 2. Организация..... | 5 |
| 3. Виды организаций: | 5 |
| 4. Характеристика организации: | 5 |
| 5. Внешняя среда организации | 5 |
| 6. Внутренняя среда организации..... | 5 |
| 7. развитие теории и практики менеджмента..... | 6 |
| 8. Современные взгляды на менеджмент..... | 6 |
| 9. Современные взгляды на менеджмент..... | 6 |
| 10. Школы МЕНЕДЖМЕНТа..... | 6 |
| 11. Характеристика типов менеджмента..... | 6 |
| 12. Характеристика типов менеджмента..... | 7 |
| 13. Функции управления..... | 7 |
| 14. Принципы управления | 7 |
| 15. система управления..... | 7 |
| 16. Линейно – функциональная. структура управления..... | 8 |
| 17. Линейно-организационная структура | 8 |
| 18. Функционально-организационная структура | 8 |
| 19. Линейно-функциональная структура..... | 9 |
| 20. Стратегическое планирование..... | 9 |
| 21. Организационное построение потребительской кооперации России | 10 |
| 22. система методов управления..... | 10 |
| 23. Организационно-распорядительные методы управления..... | 10 |
| 24. Экономические методы управления..... | 10 |
| 25. Экономические методы управления..... | 10 |
| 26. Социальные методы управления..... | 10 |
| 27. Социальные методы управления..... | 10 |
| 28. психологические методы управления..... | 10 |
| 29. Разработка стратегии развития организации..... | 10 |
| 30. Разработка стратегии развития организации | 11 |
| 31. Тактическое планирование | 11 |
| 32. Делегирование полномочий:..... | 11 |
| 33. Мотивация и потребности..... | 12 |
| 34. Содержательные теории мотивации..... | 12 |
| 35. Процессуальные теории мотивации | 13 |
| 36. контроль в процессе управления | 13 |
| 37. Информация в процессе управления | 15 |
| 38. Коммуникация в процессе управления..... | 15 |
| 39. Управление стрессами | 15 |
| 40. Личностные качества менеджера..... | 16 |
| 41. Методы принятия управленческого решения..... | 16 |
| 42. Достоинства и недостатки стилей руководства..... | 17 |
| 43. Управленческие решения | 17 |
| 44. Стиль руководства..... | 18 |

Предмет, содержание и задачи курса

Курс менеджмент оперирует тремя понятиями, - это цели, эффективность, человек. Эти понятия затрагивают и другие науки: экономика, право, этика, социология, психология, информатика и другие науки. Единый общественный процесс, в котором менеджмент. важен наряду с другими науками и находится в тесной взаимосвязи со всеми элементами этого процесса.

Далее кратко раскрыть суть процесса (управление - превратилось в особый вид деятельности, когда производственные, экономические и другие процессы усложнились, охватили весь общественный процесс, и стало очевидно, что без грамотного управления этим процессом не обойтись, необходимо упорядочить все, что происходит в системе, согласовать все действия отдельных участников. Управление ставит своей непосредственной задачей внести определенную упорядоченность в процесс, организовать совместные действия людей, достичь согласованности, координации действий. Наука об управлении - менеджмент.

1. Сущность менеджмента как управления коммерческой организацией

1.1. Понятие менеджмента

Менеджмент (в переводе с латинского) – управлять.

Менеджмент – это эффективное управление хозяйством (включая межличностные отношения, управление производством, предприятием) с целью получения прибыли, путём рационального использования ресурсов.

1.2. Виды управления

1. Менеджмент, как наука и практика управления (представляет собой теоретическую базу практики управления, т.е. обеспечивает наилучшими рекомендациями).

Теория научного управления (заключается в признании менеджмента как науку, т.е. как самостоятельную область научных исследований в формировании методов для достижения целей организаций).

Теория административного управления (несёт в себе понятие организации структуры, тесно взаимосвязанной с управлением работниками), т.е. рассмотрение управления, как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных функций. “Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, контролировать”.

Теория управления с позиции психологии и человеческих отношений (т.е. это результаты исследования поведения человека в процессе работы (отсюда берёт начало теория Маслоу “О потребностях человека”)).

Теория управления с позиции поводов (т.е. с позиции науки о поведении человека):

- подход к управлению, как к процессу;
- системный подход;
- ситуационный подход;

2. Менеджмент, как организация управления фирмой (это технология (или набор взаимосвязанных функций) для достижения цели (получения прибыли)).
 - установление целей;
 - преобразование ресурсов через функции;
 - оценка результатов;

3. Менеджмент, как организация управления структурой.

7. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

Как наука менеджмент появилась 100 лет назад, а в начале века Ф.Тейлор сформулировал и опубликовал принципы управления. Так сформировалась современная наука, применение принципов которой на практике приносят повышение эффективности производства. Символический ключ “цели человек-эффективность”. Золотое правило: “эффективный МЕНЕДЖМЕНТ, обеспечивающий выживание и успех в условиях рыночной конкуренции, требует ориентации на человека: во внешней среде - на потребителя, во внутренней - на персонал”

В науке современного менеджмента Выделяются следующие черты: 1) системный подход к управлению; 2) ситуационный принцип управления; 3) определяющая роль организационной культуры; 4) механизация и автоматизация управленческих процессов; 5) демократизация управления; 6) интернационализация менеджмента

8. СОВРЕМЕННЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА МЕНЕДЖМЕНТ

Лекция 2

9. СОВРЕМЕННЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА МЕНЕДЖМЕНТ

Лекция 2

10. ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА

: 1) школа научного управления (рационалистическая школа) 1885-1920 - Тейлор, Гилберт, Гаитт. Основной принцип, главная идея - рационализация труда в трудовом производстве плюс материальная заинтересованность рабочих ведут к повышению производительности труда; 2) административная (поведенческая) школа - 1920-50 г.г. - А.Файоль, Урвик, Вебер. Основная идея - существуют “универсальные” принципы управления, применение которых гарантирует успех в любой организации; 3) школа человеческих отношений (1930-50г.г.) Мейо, Фоллетт, Мслоу - для эффективного достижения целей организации необходимо и достаточно наладить межличностные отношения между работниками; 4) поведенческая школа (1950-настоящее время), представители - Арджирис, Лайкерт, Мак-Грегир, Блейк - “эффективность достижения целей организации требует максимального использования человеческого потенциала на основе данных психологии и социологии; 5) количественная школа (1950-настоящее время) - Винер, Акофф, Бергаланфи - оптимальные управленческие решения ищутся с помощью компьютеров на основе использования математических моделей ситуации.

11. ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА

Лекция

Виды менеджмента:

1. Производственный менеджмент.
2. Инновационный менеджмент о преобразовании.
3. Стратегический менеджмент.

Система управления организацией:

Система управления состоит:

- из субъекта управления - управляющая часть системы, которая вырабатывает управляющие воздействия и подает их на объект;
- объекта управления - управляемая часть системы, представляющая собой часть системы, состояние которой приводится к желаемому результату.

Если субъект управления управляет собственными действиями, то есть субъект и объект являются одним целым, то в этом случае мы имеем дело с самоуправлением.

16. ЛИНЕЙНО – ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

17. ЛИНЕЙНО-ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.

Особенность: при линейных руководителях, которые не обладают правом принятия решений, работает штабное подразделение, которое помогает в выполнении отдельных функций. Штабная структура включает в себя специалистов; может быть реализована в виде служб контроллинга, анализа социологи, юриспруденции.

Достоинства:

1. Более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений.
2. Освобождение линейных менеджеров от чрезмерной нагрузки.
3. Возможность привлечения специалистов и экспертов (в штаб).

Недостатки:

1. Размытая ответственность за реализацию решений.
2. Чрезмерная тенденция к централизации (диктат).
3. Сохранение высоких требований к менеджеру.

18. ФУНКЦИОНАЛЬНО-ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.

Особенности: каждый орган управления специализирован на выполнение определённых функций на всех уровнях. Выполнение указаний каждого функционального органа обязательно. По общим вопросам решение принимается коллегиально. Функциональная эффективная специализация.

Структура результативна для постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений.

Применяется для управления организаций с массовым или крупносерийным типом производства.

Преимущества:

1. Высокая коллегиальность специалистов => качественные управленческие решения по конкретным функциям менеджмент

Недостатки:

1. Длительно принимаются решения.
2. Трудность поддержания постоянных взаимосвязей между функциями, службами.
3. Отсутствие взаимопонимания и единства действий.

21. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОСТРОЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ РОССИИ

22. СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

Лекция

23. ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Лекция

24. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Лекция

25. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Лекция

26. СОЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Лекция

27. СОЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Лекция

28. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Лекция

29. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегия всегда связана с решением важнейших проблем. В качестве таковых являются базовые цели и показатели: объем продаж, темпы роста, прибыль, доля на рынке, структура капитала, дивиденды, уровень качества продукции, устойчивость фирмы, социальные цели.

Тактика определяет пути, обеспечивающие приближение к заданным целям и параметрам.

Стратегическое планирование - начинается установления руководством общих стратегических задач. Стратегический план - план, который позволяет планировать с позиции завтрашнего дня, - адаптивный процесс, в результате которого происходит постоянная корректировка принятых управленческих решений, постоянный контроль за их выполнением. Для эффективности стратегического планирования необходимо ясное представление о будущем состоянии внешней и внутренней среды фирмы. Для этого в крупных фирмах создаются информационные системы, данные которых оцениваются с помощью систем анализа.

6. Нет информации и необходимых ресурсов для выполнения задания.

33. МОТИВАЦИЯ И ПОТРЕБНОСТИ

Мотивация – это процесс стимулирования самого себя для достижения цели.

Потребности (снизу вверх):

Самовыражение

1. Успех, карьера.
 1. Социальные потребности.
 2. Потребность в безопасности.
- Физиологические потребности.

Потребности индивидуальны + у каждого человека свои жизненные ценности (которые определяют его потребности), что приводит к разноочередности.

3. Дэвид Маклелланд.

Потребности: власть, успех, причастность (без установленной очередности).

2. Федор Герцберг.

Потребности:

1. Гигиенические факторы (условия труда)
2. Сама мотивация (мотив – это потребности человека, которые он должен удовлетворить + основное – успех, продвижения по службе, признание, одобрение в работе).

Задачи мотивации:

1. Признание труда сотрудника, добившегося значительных результатов.
2. Демонстрация отношения фирмы к высоким результатам труда.
3. Популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание.
4. Применение различных форм признания заслуг.
5. Поднятие морального состояния через соответствующую форму признания.
6. Обеспечение процесса увеличения трудовой активности.

34. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Абрахам, Маслоу (Пирамида Маслоу или иерархия потребностей по Маслоу) выделил 5 структурных уровней, в настоящее время - больше

| | |
|--|-----------|
| Самовыражение Уважения Социальные | Вторичные |
| Безопасности и защищенности Физиологиче- ские | Первичные |

Современная пирамида:

1 уровень - физиологический (явл. необходимыми для выживания, потребность в еде, воде, отдыхе, и сексуальн. потребности)

2 уровень - безопасности и защищенности (защита от физ. и психол. опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиолог. потребности будут удов-

С одной стороны – это самостоятельная функция, с другой – элемент каждой общей функции управления.

(Планирование, регулирование, организация).

Контроль выявляет проблемы, ошибки и исправляет их, определяет эффективность, обеспечивает единство целей, предупреждает ошибки.

Объект контроля – это предприятие или организация, все процессы и отдельные элементы системы.

Виды контроля:

1. Предварительный.
2. Текущий.
3. Заключительный.

1. Предварительный контроль – это контроль, который осуществляется до фактического начала работы.

Цель: предупреждение нарушений не целесообразности, необычности действий и решений. Пример: Составление сметы затрат, собеседование с работниками, выработка стандартов качества продукта.

На этом этапе устанавливается необходимость пропорции в планировании и финансировании.

2. Текущий контроль – это процесс, который осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Измеряются фактические результаты, полученные в процессе работ и соизмеряются с запланированными.

Цель: выявить и своевременно просечь нарушения и отклонения.

Основывается на обратной связи.

3. Заключительный контроль (или последующий) – это контроль после того, как работа выполнена. Фактически полученные результаты сравниваются с запланированными.

Цель: Установить результативность, законченность, экономичность, целесообразность. Скрыть упущения и недостатки.

Технология контроля:

1. Выбор концепции контроля.
2. Установление целей параметров, которые надо контролировать (время, контрольный результат).
3. Измерение параметров и сравнение с заданными.
4. Определение отклонений и степени проблематичности.

Отклонений нет → процесс идёт нормально, корректировки не требуется.

Отклонения в пределах нормы → зафиксировать и провести анализ отклонений, синхронизировать диагностику отклонений → не превышает;

Проблемы контроля:

Люди могут быть ориентированы на удовлетворение стандартов контроля, а не на достижение поставленных целей.

Характеристики эффективного контроля.

Контроль зависит от:

1. Поведения людей.
2. Количества и качества информации.

40. ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА

- 1) Менеджер должен помнить, что менеджер высокого класса способен превращать вредное (мешающее делу явление) в полезное (помогающее достижению цели).
- 2) Менеджер должен выработать привычку: все, с чем вы сталкиваетесь, рассматривать с точки зрения пользы вашего дела.
- 3) Выполнять обещания в срок. Если не смогли выполнить - не оправдывайтесь, а определите новый срок и сдержите слово, пусть с опозданием.
- 4) Быть внимательным и объективным к “бесполезным” предложениям.
- 5) Отклонять ненужные предложения, но тактично и вежливо.
- 6) Будучи уверенным в себе, избегать быть самоуверенным, самоуверенность - предпосылка использования не лучших приемов и методов в работе.
- 7) Менеджер должен помнить, что ничто так не компрометирует предпринимателя, как его растерянность.
- 8) Чтобы эффективно подчинять, надо уметь подчиняться, хотя бы обстоятельствам.
- 9) Воспитывать подчиненных ненавязчиво, но верно, поощрять их плодотворный труд и инициативу.
- 10) Никогда не забывать, что ваше мнение вовсе не всегда хорошо, есть и другие мнения, отнюдь не худшие.
- 11) Руководствоваться в работе тремя “не”: не раздражаться, не теряться, не распыляться.
- 12) Быть терпимым к недостаткам людей, если эти недостатки не мешают вашему бизнесу.
- 13) Хвалить не людей, поощрять с глаз на глаз.
- 14) Уметь слушать, иметь бесконечное терпение.
- 15) Предоставлять сотрудникам максимум свободы для достижения целей предприятия.

41. Методы принятия управленческого решения

Методы - это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

1. Декомпозиция - Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов;
2. Диагностика - Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах;
3. Экспертные оценки - Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются;
4. Метод Делфи - Экспертам, которые не знают друг друга даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности;
5. Метод неспециалиста - Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях;

Рискованные решения – при заключении решения, авторы не нуждаются в тщательном обосновании. Они уверены в себе, не пугаются опасности.

Осторожные решения – характеризуются оценкой всех вариантов.

Рациональное решение.

44. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Автократический (аморитарный) – жёсткий тип управления, централизованные полномочиями, нет свободы для подчинённых, используется давление на подчинённых через приказы.

Демократический стиль управления – способ общения с подчинёнными равноправный, диалог – условие для творчества, заслуженная оценка способностей. Считается результативным, но только в идеальном обществе.

Либеральная структура управления – минимум участия руководителя, полная свобода принимаемых решений, самоконтроль.

В жизни, на практике используется адаптированный стиль или специализированный.

45. КУЛЬТУРА РУКОВОДСТВА

45.1. Требования к культуре менеджера

Культура менеджеров – это специализация управленческих работников на выполнение определённых видов деятельности, разграничение полномочий, прав и сфер ответственности, на основании которых решаются проблемы.

Роли, выполняемые менеджером:

| Название | Содержание (функции) | Примеры |
|---------------------------|---|--|
| Межличностные роли: | | |
| 1. Главный руководитель. | Выполняет обычные обязанности правового или социального характера. | Церемонии, собрания и т.п. |
| 2. Лидер. | Отвечает за мотивацию и активацию подчинённых на достижение целей организации, координирует их усилия, отвечает за набор и подготовку работников. | Все управленческие действия с участием подчинённых. |
| 3. Связующее звено. | Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации. | Переписка, участие в семинарах и собраниях, т.е. все элементы общения. |
| Информационные роли: | | |
| 1. Получатель информации. | Собирает текущую информацию специализированного характера о внешней и | Обработка почты, работа с контрактами и т.п. |

Способность быстро восстанавливать физические и душевные силы и критически оценивать свою деятельность.

46. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Конфликт — это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть определенными людьми и группами лиц. Каждая из сторон, преследуя свою цель, имеет свою точку зрения по вопросу и старается сделать так, чтобы ее точка зрения была принята. Понятие конфликта чаще всего ассоциируют как какое-то негативное происшествие, как то: агрессия, споры, враждебность, война и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт есть явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует необходимо разрешать, как он только проявится. Такое же отношение к конфликту прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Данные учения в основном опираются на определение задач, процедур, правил и взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы вполне могут противостоять появлению конфликтов, и могут быть использованы для решения возникающих проблем. В учении “школы человеческих отношений” также бытует мнение, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали появление противоречий между целями отдельной личности и организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами персонала. Однако они рассматривали это как неэффективную деятельность организации и плохое управление. По их мнению, хорошие взаимоотношения могут вполне предотвратить возникновение конфликта. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением конфликты не только возможны, но и даже могут быть желательны. Они не всегда носят положительный характер, но во многих случаях конфликты позволяют выявить разнообразие точек зрения, выдает дополнительную информацию, помогает выявить большее число проблем или альтернатив и т.д. Это делает процесс принятия решений более эффективным, а также дает возможность людям проявить свою инициативу, выразить свои мысли, тем самым удовлетворить свои личные потребности в уважении и власти. Также конфликт может способствовать эффективному исполнению планов, стратегий и проектов, поскольку могут возникать в течение всего периода до времени их фактического исполнения.

47. СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Деятельность менеджеров – это специализация управленческих работников на выполнение определённых видов деятельности, разграничение полномочий, прав и сфер ответственности, на основании которых решаются проблемы.

Низовой уровень – это менеджеры, имеющие в своем подчинении работников, преимущественно исполнительского труда.

Средний уровень – это 50-60% всего управленческого персонала, т.е. это менеджеры, ответственные за ход производственного процесса в подразделениях.

1. Льготы и привилегии (оплата проезда – карточка, машина, бензин).
2. Финансовое содействие, помощь, кредиты, помощь при покупке.
3. Оплата личных потребностей (оплата обучения, выплата стипендий, консультации врачей и юристов, содействие оздоровлению и отдыху, оплата обучения детей).
4. Личная безопасность (льготы, увеличение личной безопасности, медицинское страхование, страхование от несчастных случаев).
5. Пенсионные схемы.
6. Льготы, призванные повысить жизненный уровень работника, участие в привилегиях.

Морально – психологические стимулы:

1. Доверие (свобода планирования работы, гибкий график, самостоятельный выбор решения, свободный доступ к информации).
2. Влияние (участие в оценке вкладов и успехов работников, участие в поощрении, участие в советах, предоставление свободы по реализации инициативы, включение в группы по подведению итогов).

51. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Анализ итогов деловых переговоров. Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, когда приняты необходимые меры для их реализации; сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров:

Анализ итогов переговоров преследует следующие цели:

сравнение целей переговоров с их результатами;
определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;
деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:

1) анализ сразу по завершении переговоров. Такой анализ; помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);

2) анализ на. высшем уровне руководства организацией. Такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:

обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонения от ранее установленных директив;

оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;

определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;
получение дополнительной информации о партнере по переговорам;

3) индивидуальный анализ деловых переговоров — это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Это критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков из переговоров.

В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам?

соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям?

насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе? как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане?

что определило результат переговоров? как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров?

Отличительными чертами принятия решений в организации являются следующие: сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком; поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях; процесс взаимодействия членов организации; выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды; часть общего процесса управления; неизбежная часть ежедневной работы менеджера; важность для выполнения всех других функций управления.

Один из примеров схемы процесса принятия решения:

СТАДИЯ I.

- восприятие и признание проблемы;
- интерпретация и формулирование проблемы;
- определение критериев успешного решения.

СТАДИЯ II.

- разработка альтернатив;
- оценка альтернатив;
- выбор альтернативы.

СТАДИЯ III.

- организация выполнения решения;
- анализ и контроль выполнения решения;
- обратная связь и корректировка.

Первая стадия рассматриваемого процесса состоит в *признании необходимости решения*. Признание или непризнание проблемы во многом зависит от уровня ее восприятия.

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

Интерпретация проблемы — это придание значения и определение той проблемы, которая признана.

Определение проблемы — это ответ на вопросы: что действительно происходит в организации? Каковы причины происходящего? Что за всем этим стоит? Определение и последующее формулирование проблемы позволяют менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем.

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 решения и со снижением эмоциональной напряженности на начальных этапах процесса принятия решения.

Этап выработки решения состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер начинает работу по поиску альтернатив или возможных направлений действий для решения проблемы.

На этапе разработки альтернатив довольно часто применяются следующие шаги их поиска:

1. Мотивация в поиске. Формула: результат — это мотивация, помноженная на способность, убедительно свидетельствует в пользу этого шага.
2. Предоставление большего количества информации, позволяющее всесторонне и глубоко познать проблему.
3. Свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы.
4. Дать новому созреть. Появление нового — это функция высвобожденного времени и освобожденного мышления.

деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:

1) анализ сразу по завершении переговоров. Такой анализ; помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);

2) анализ на. высшем уровне руководства организацией. Такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:

обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонения от ранее установленных директив;

оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;

определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;

получение дополнительной информации о партнере по переговорам;

3) индивидуальный анализ деловых переговоров — это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Это критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков из переговоров.

В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам?

соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям?

насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе? как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане?

что определило результат переговоров? как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров?

кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров?

Получение объективного и полного ответа на последний вопрос будет играть решающее значение для будущности организации.

Условия эффективности переговоров. Предпосылки успешности деловых переговоров затрагивают ряд как объективных, так и субъективных факторов и условий. Прежде всего партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия:

обе стороны должны иметь интерес к предмету переговоров;

они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров);

партнеры должны иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров;

уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы;

партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.

Для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать определенные правила.

Основное правило состоит в том, чтобы обе. стороны пришли к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров.

Самое главное на переговорах — это партнер. Его нужно 'убедить в принятии предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию.

Переговоры — это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти общий знаменатель" для различных интересов партнеров.

- 2) убеждением;
- 3) принуждением;
- 4) через участие руководителя;
- 5) власть, основанная на вознаграждении;
- 6) власть экспертная;
- 7) власть через веру разумную и слепую;
- 8) власть примеров;
- 9) власть с помощью закона;
- 10) власть на основе традиций;
- 11) харизма – власть, построенная не на логике, а на силе личных качеств и способностей лидера.