

**Министерство Науки и Образования Республики Казахстан
Каспийский Государственный Университет Технологии и Инжиниринга
им. Ш. Есенова
Институт «Экономика и право»
Кафедра «Менеджмент»**

**Косымбаева Ш.И.
Методические указания по изучению курса
«Мотивационный менеджмент»
для студентов специальности: 5В050700«Менеджмент»**

Актау 2011 г.

УДК 338.(07)

Ш.И. Косымбаева.

Методические указания по изучению дисциплины «Мотивационный менеджмент» для студентов экономических специальностей - Актау, 2011 г.
– 1.6 п.л.

Рецензент: к.э.н. Аманиязова Г.Д.

Одним из важных задач менеджмента является продуктивное использование вверенных ему человеческих ресурсов. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее. Для воплощения своих решений в дела руководитель применяет основные принципы мотивации.

Изучение данного курса имеет большое значение для формирования профессионального мышления у будущих менеджеров-экономистов, направленного на усвоение ими сущности процессов управления, приемов и методов эффективного руководства. Практические задания по данному курсу сориентированы на развитие навыков принятия решений.

Печатается по решению Учебно-методического совета КГУТи.И имени Ш.Есенова.

@ КГУТиИ имени Ш.Есенова. 2011 г.

ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях рыночной экономики предприятия и организации самостоятельно формируют персонал и распоряжаются трудовыми ресурсами, что требует серьезного подхода к разработке кадровой политики. С точки зрения современного менеджмента улучшение использования кадровых ресурсов принято рассматривать как главный резерв повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Одним из важных задач менеджмента является продуктивное использование вверенных ему человеческих ресурсов. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее. Для воплощения своих решений в дела руководитель применяет основные принципы мотивации.

Мотивация – одна из важнейших функций менеджмента. Она подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия. Управляющих всегда интересовало, в каких условиях человек мотивирован к работе по чужому заданию. Этот интерес рос по мере расширения личных свобод подчиненного, его превращений в подлинного сотрудника, в частного сопредпринимателя, когда традиционные меры сдерживания и подавления не давали должного эффекта. Деятельность наемных управляющих стала формироваться как профессиональный менеджмент, который имел свои особенности. В частности он предусматривал планирование, организацию, мотивацию и контроль.

В курсе «Мотивационный менеджмент» основное внимание уделяется к таким важным вопросам: что представляет собой мотивационный комплекс трудовой деятельности, какова его сущность и содержание; изучение принципов и методов управления; материального стимулирования персонала и т.д.

Изучение данного курса имеет большое значение для формирования профессионального мышления у будущих менеджеров-экономистов, направленного на усвоение ими сущности процессов управления, приемов и методов эффективного руководства. Практические задания по данному курсу сориентированы на развитие навыков принятия решений. Большинство заданий составлены на основе реальных ситуаций и безусловно помогут студентам в будущей практической деятельности.

Тезисы к лекционным занятиям.

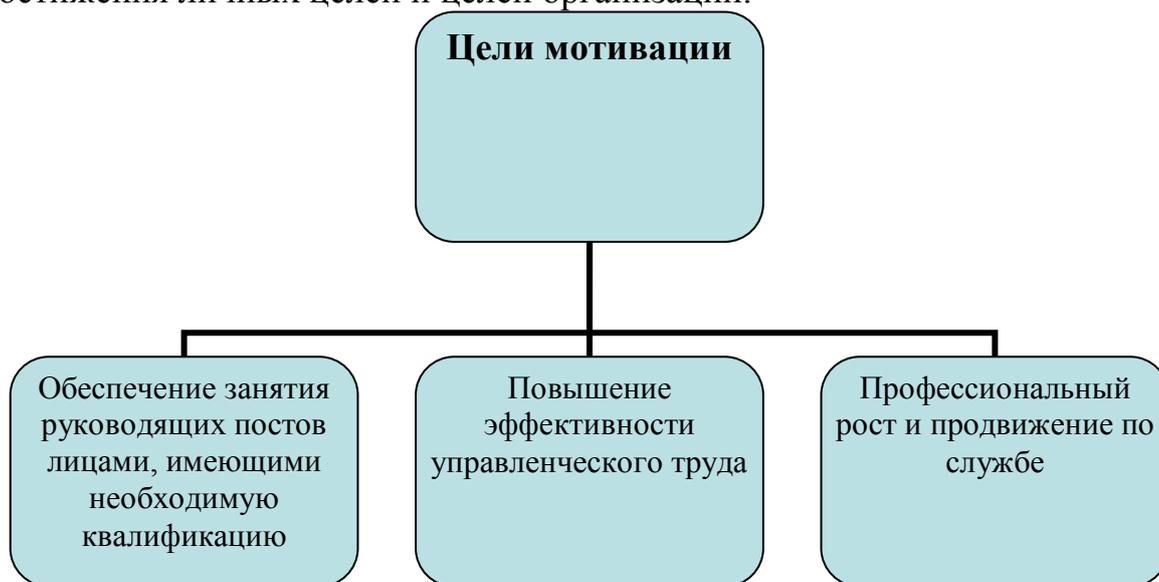
Тема 1. Эволюция концепций мотивационного менеджмента

Крупнейшим теоретиком *школы человеческих отношений* в управлении был профессор гарвардского университета Э.Мэйо. Важнейшими элементами его теории стали система взаимных связей и информации, система бесед с рабочими, исследование групповых норм поведения и неформальных групп.

Представители *школы поведенческих наук* в управлении (*бихевиористской школы*) изучали поведение людей на работе, различные аспекты их социального взаимодействия, мотивации трудовой деятельности, характер власти и лидерства и другие бихевиоральные аспекты управления. **Целью бихевиоральных концепций** является повышение эффективности организации за счет улучшения использования ее кадровых ресурсов.

Тема 2. Мотивация в менеджменте.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.



Для осуществления этих целей применяются следующие группы мотивационных средств: **принуждения, поощрения или побуждения.**

Нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с личностными характеристиками, становится потребностью. Человек испытывает потребность, что вызывает побуждение к действию.

Потребности делятся на 2 группы: **первичные потребности (физиологические) и вторичные потребности (психологические).**

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Представителями этой теории являются **А.Маслоу, Альдефер, Д.МакКлеланд, Ф.Герцберг и др.**

А.Маслоу выделяет 5 уровней иерархии потребностей: физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении, потребности в самореализации и в самовыражении.

Теория Альдефера исходит из того, что потребности могут быть объединены в 3 группы (потребности существования, потребности связи, потребности роста).

По теории МакКлеланда три потребности мотивируют человека – это потребности власти, успеха и принадлежности.

Процессуальные теории пытаются объяснить как возникает целенаправленное поведение, как оно направляется, поддерживается и заканчивается.

Согласно *теории ожидания Врума*, подчиненные работают наиболее продуктивно, когда они уверены в трех областях:

- 1) в отношении «затраты труда – результатов»;
- 2) в отношении «результатов – вознаграждений»;
- 3) в отношении «ценности вознаграждений».

Модель Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является главной функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения.

Согласно *теории Скиннера*, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Позиция Скиннера заключается в том, что служащие извлекают уроки из опыта предыдущей работы, и стараются выполнять те задания, которые ведут к желаемому результату.

Тема 3. Философия фирмы и организационная культура.

Философия фирмы - это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимодействия персонала, а также подчинения целям организации система ценностей и убеждений, воспринимаемых всеми работниками организации. Философия организации как совокупность целей и правил поведения сотрудников возникла в крупных японских фирмах Мицубиси, Тойота, Сони, а затем получила широкое распространение в США и странах Западной Европы.

Философские принципы организаций нового типа сводятся к следующему:

1. Выработка целей и постановка амбициозных научно-технических задач;
2. Патернализм – воспитание у работников фирмы чувства сотрудничества и взаимопомощи, создание иллюзии одной семьи;
3. Развитие творческой инициативы персонала.

Организационная (корпоративная) культура - это совокупность норм и ценностей, выработанных и разделяемых коллективом с целью внутренней интеграции и адаптации организации к внешним условиям.

Все элементы организационной культуры можно объединить в две крупные группы:

Первая группа включает в себя базовые ориентиры и установки – ценности организационной культуры.

Вторая группа включает средства (способы) реализации системы ценностей организационной культуры.

Тема 4. Принципы и методы управления.

Принципы управления отражают правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления людьми. Принципы управления подразделяются на общие и частные.

К общим принципам управления можно отнести: **целенаправленность, ответственность, компетентность, дисциплину, стимулирование.**

Суть частных принципов состоит в следующем:

- полное доверие сотрудникам фирмы;
- максимальное делегирование полномочий исполнителям;
- систематическое совершенствование системы стимулирования мотивации труда и т.п.

Методы управления – это способы воздействия субъекта на объект управления для достижения определенных целей. Воздействие методов управления на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией. Совокупность потребностей, на достижение которых направлена деятельность людей, определяет мотивационную направленность методов управления: экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических.

Экономические методы управления предполагают материальную мотивацию, т.е. ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и экономическое вознаграждение за результаты работы.

Организационно-распорядительные (административные) методы управления базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности т.п. В управлении эта мотивация играет весьма существенную роль.

Для достижения максимальной эффективности управления необходимы духовные мотивации, на которые опираются **социально-психологические методы управления.** С помощью этих методов осуществляется воздействие преимущественно на сознание работников, на социальные, этические, религиозные и другие интересы людей, а также моральное стимулирование трудовой деятельности.

Тема 5. Социально-психологические аспекты управления

Важнейшими социально-психологическими аспектами управления являются **лидерство, влияние и власть**.

Лидерство – это способность руководителя влиять на других людей таким образом, чтобы они работали на достижение целей организации самым эффективным и успешным способом.

Влияние – это поведение индивида, вносящее изменение в поведение другого индивида.

Власть – это реальная возможность влиять на поведение людей.

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, направленная на воздействие и побуждение подчиненных к достижению поставленных целей.

Управленческая решетка Блейка-Моутон включает две составляющие работы менеджера: первая – внимание к решению производственных задач и вторая – внимание к людям.

Тема 6. Оплата труда и материальное стимулирование персонала.

Под **организацией заработной платы (ОЗП)** понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты путем использования совокупности составных элементов (нормирования, тарифной системы, премий, доплат и надбавок).

Принципы ОЗП – объективные, научно обоснованные положения, отражающие действия экономических законов и направленные на более полную реализацию функций заработной платы.

Механизм организации заработной платы представляет собой комплекс социальных, экономических, технических, организационных и психологических мер, призванных увязать меру труда с мерой его оплаты. Вся работа по организации заработной платы можно разбить на два этапа: разработку и регулирование.

Переменная заработная плата – это система вознаграждения, при которой размер компенсации работнику не является постоянным, а изменяется в зависимости от результатов его работы, результатов работы всего подразделения или организации в целом.

Практикой выработаны **семь общих правил материального поощрения персонала**, основанных на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных:

1. Системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику.
2. Системы должны быть гибкими.
3. Размеры поощрений должны быть экономически и психологически обоснованы («больше, но реже», «чаще, но меньше»).
4. Поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как объективные.

5. Системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений.
6. Системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в «деловых связках» с другими работниками.
7. Работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы.

Тема 7. Кадровый потенциал и методы его анализа.

Кадровый потенциал организации (предприятия) – это возможности персонала и администрации, которые могут быть использованы для достижения целей организации. Улучшение использования кадрового потенциала организации связано с управлением формальными и неформальными группами, решением проблем власти и лидерства, внедрением инноваций, созданием здорового психологического климата.

В современной литературе кадровый потенциал принято рассматривать как **возможности трудового коллектива**. Трудовые коллективы классифицируются по различным признакам:

1. По виду деятельности и особенностям конечного продукта.
2. По формам собственности.
3. По продолжительности существования.

Трудовой коллектив можно также представить как **совокупность формальных и неформальных групп**. Группы, созданные по воле администрации, называются **формальными** и соответствуют в основном подразделениям организации. **Неформальная группа** – это группа людей, не связанных должностной иерархией и объединенных на основе дружеских отношений, общности интересов и т.п. В неформальные группы объединяются люди, испытывающие потребность в принадлежности, во взаимопомощи, в защищенности, в общении. На эффективность деятельности людей в формальных группах оказывают влияние естественно-биологические, социально-экономические, технико-организационные, социально-психологические и рыночные факторы.

Факторы, влияющие на эффективность совместной деятельности

<i>Факторы</i>	<i>Содержание факторов</i>
Естественно-биологические	Возраст, состояние здоровья, физические способности работников, географическая среда, сезонность и т.п.
Социально-экономические	Состояние экономики, законы в области труда и заработной платы, квалификация и мотивация труда, уровень жизни, уровень социальной защищенности
Технико-организационные	Техническая вооруженность и механизация труда, сложность труда, условия труда (санитарно-

	гигиенические, эстетические и др.), объем и качество получаемой информации
Социально-психологические	Отношение к труду, психологический климат
Рыночные	Конкуренция, инфляция, банкротство, безработица, возможность выбора сферы деятельности и приложения труда

Тема 8. Власть и лидерство.

Руководитель любой организации имеет власть. **Власть** – это возможность влиять на поведение людей. В свою очередь, **влияние** – результат изменения менеджером поведения работников вследствие взаимодействия с ними. Различия между этими понятиями состоят в следующем: власть – это рычаг воздействия на поведение человека, а влияние – результат (итог) этого воздействия.

Власть руководителя возникает в силу того, что он может изменить характер и интенсивность проявления мотивов трудовой деятельности (оплата труда, карьера и т.п.).

Применительно к менеджменту **лидерство** понимается, как искусство влиять на людей с тем, чтобы они по доброй воле стремились к достижению целей, которые не являются их личными целями (целями подразделения, цели фирмы, цели государства). Современному менеджеру необходимо быть лидером, чтобы иметь настоящий авторитет у подчиненных, создать свой стиль управления и эффективно осуществлять мотивацию подчиненных.

Тема 9. Планирование и мотивация деловой карьеры.

Карьера – это фактическое поступательное продвижение работника по служебной лестнице, благодаря приобретению новых навыков, развитию способностей, повышению квалификации. По мере продвижения по служебной лестнице увеличивается вознаграждение, связанное с деятельностью работника, происходит его самовыражение в трудовой деятельности, повышается удовлетворенность трудом. Таким образом; карьера может рассматриваться как индивидуально осознанная позиция и поведение работника, связанные с его трудовым опытом и деятельностью.

Обычно различают два вида карьеры: **профессиональную** и **внутриорганизационную**.

Карьера внутри организации охватывает последовательное продвижение работника по службе в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера рассматривается обычно в трех аспектах: вертикальное, горизонтальное и центростремительное продвижение. **Вертикальное продвижение** связано с продвижением вверх по

иерархической лестнице организации. *Горизонтальное продвижение* обусловлено ротацией кадров или расширением и усложнением решаемых задач на прежней должности. *Центростремительное продвижение*, или скрытая карьера, предполагает приближение работника к руководящему ядру организации.

На современном этапе *мотивация карьеры* является очень важным и недостаточно проработанным элементом. Вопросы, которые требуют здесь решения:

- 1) какова мотивация карьеры;
- 2) организация карьеры – любая организация предполагает формирование следующих документов:
 - положение о карьере;
 - фактические модели карьеры;
 - плановые модели карьеры.

Тема 10. Управленческие нововведения в организациях.

Нововведение (или инновация) – это новая идея, доведенная до практического применения. Нововведение охватывает широкий круг проблем, создание новых продуктов, новых методов производства, новых материалов и т.п.

Главная особенность современного менеджера состоит в том, что он рассматривается как *носитель инновационной культуры*, как *сторонник последовательного совершенствования деятельности фирмы*. Однако далеко не всегда персонал предприятия с восторгом воспринимает нововведения. Чтобы преодолеть сопротивление инновациям со стороны отдельных работников на практике используются такие приемы, как:

- постоянное обучение персонала;
- материальное стимулирование и предоставление льгот новаторам;
- систематическая оценка трудового вклада каждого работника;
- оказание помощи в самосовершенствовании каждому работнику.

**Тематика самостоятельных работ студентов по дисциплине
«Мотивационный менеджмент»**

1. Основные понятия в мотивационном менеджменте.
2. Этапы развития мотивационного менеджмента.
3. Современное представление о функциях управления.
4. Функции управления по А.Файолю.
5. Характеристика ролей менеджера по Г.Минцбергу.
6. Требования, предъявляемые к менеджерам в разных странах.
7. Структура деятельности менеджера и ее характеристики.
8. Характеристика уровней управления.
9. Понятие низового, среднего и высшего звена.
10. Понятие карьеры.
11. Фактическая модель карьеры.
12. Формирование плановой модели.
13. Сущность нововведений.
14. Характеристика основных методов управления.
15. Деньги как мотиватор.
16. Экономическая эффективность управления.
17. Сущность философских принципов организаций нового типа.
18. Особенности философии управления организацией в различных странах.
19. Сущность организационной культуры фирмы. Ее значение и эволюция.
20. Функции организационной культуры.
21. Формирование организационной культуры.
22. Сущность делового кредо организации.
23. Стили управления.
24. Уровни проведения изменений в организациях.
25. Основные этапы проведения изменений.
26. Личностные характеристики работников.
27. Задачи менеджера при комплектовании кадров.
28. Минимизация ошибок при найме.
29. Организация обучения и подготовки кадров.
30. Типы внутрифирменного обучения.
31. Модели конфликтов.
32. Политика вознаграждения.
33. Оценка результативности труда работников.
34. Планирование карьеры и стадии трудовой деятельности.
35. Понятие трудового коллектива.
36. Классификация трудовых коллективов.
37. Понятие формальных и неформальных групп.
38. Цели формальных групп.
39. Развитие теорий мотивации.
40. Корпоративная культура.
41. Концепция кружков качества.
42. Сущность и классификация методов управления.
43. Основные функции управленческой деятельности.

- 44. Важнейшие социально-психологические аспекты управления.
- 45. Выбор стиля руководства.
- 46. Характеристика стилей управления.
- 47. Мотивация карьеры.
- 48. Типовая схема служебной карьеры в японской компании.
- 49. Необходимость развития персонала.

Практические задания для студентов.

Задание № 1. Теории мотивации.

Продолжите заполнение таблицы:

Название теории	Создатель	Основные представления
Классическая	Ф.Тейлор	
«Х» и «У»		
Иерархия потребностей	А.Маслоу	
Мотивация поддержки		
Человеческих отношений		
Пяти переменных		
...		
...		
...		

Ситуации для анализа

Ситуация №1.

При проведении реконструкции производства мастер Смит получил задание перевести своих 10 подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего отстраниться от этого дела. Наконец он нашел выход: предложив своему начальнику цеха выбрать из своих 20 подчиненных тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

- 50. Как Вы думаете, какой принцип управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Смиту?
- 51. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Смит, обращаясь к начальнику цеха?
- 52. Почему «хитрый» план мастера потерпел поражение?

Ситуация № 2

Шеф обсуждает стремя своими сотрудниками: Мюллером, Леманом, Краузе – жалобу покупателя фирмы N, который недоволен качеством поставленного ему материала, и указывает господам на то, что ситуация должна быть коренным образом исправлена.

Когда через неделю вновь приходит письмо от того же покупателя, который в грубой форме требует реакции на его жалобу, шеф вызывает своих сотрудников еще раз, чтобы определить, кто это дело «упустил».

При этом выясняется следующее. Г-н Мюллер объясняет, что прежде он никогда не имел дело с подобными рекламациями. Он решил, что г-н Леман, обладая широкими профессиональными знаниями в этом вопросе, должен был заняться делом. Г-н Леман предложил, что г-н Мюллер, лично знакомый с фирмой N, возьмет это дело в свои руки. Г-н Краузе, посчитав, что оба господина намного дольше его работают на предприятии, решил, что кто-то из них двоих подключится к этому делу.

Вопросы.

1. Почему ни один из сотрудников не взял на себя ответственность за упущение в работе?
2. Можно ли считать, что шеф фирмы при делегировании ответственности согласовал эти зоны компетенции и ответственности?
3. Перекладывая ответственность друг на друга за неудачу, правильно ли поступают сотрудники?

- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

Ситуация № 3

«Оценка эффективности труда руководителей»

Описание ситуации

1. Менеджер по персоналу Петров П. П. за истекший месяц выполнял два вида работ.
2. Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы:

Степень сложности труда

Оценка в баллах

Выполненная работа по сложности:

Существенно превышает требования должностной инструкции - 5

Несколько превышает требования должностной инструкции - 4

Соответствует требованиям должностной инструкции - 3

Несколько ниже требований должностной инструкции - 2

Существенно ниже требований должностной инструкции - 1

Степень напряженности труда

Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника - 5

Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника - 4

Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме - 3

Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы. Значительную часть закрепленной работы за специалистом работы выполнялась его сотрудниками - 1

Степень качества труда:

На высоком уровне - 5

На хорошем уровне - 4

Удовлетворительно - 3

Ниже среднего уровня - 2

Неудовлетворительно - 1

Постановка задачи:

Определите коэффициент эффективности труда ($K_{\text{эфф}}$) менеджера по персоналу Петрова П. П.

Указания:

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируют в специально разработанных аттестационных листах (по оценке результатов деятельности за год), составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

Деловая игра «Мотивация персонала»

Цель занятия – развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

Задание. Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации

сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации.

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел – победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР со стороны.
8. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схемы мотивационного процесса.

1. Анализ ситуации:
 - место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
 - участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).
2. Определение проблемы:
 - формулирование проблемы;
 - причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации.
 - выявление потребностей;
 - определение иерархии потребностей;
 - анализ изменения потребностей;
 - «потребности – стимулы»;
 - стратегия, способ мотивации.
5. Осуществление мотивации:
 - создание условий, отвечающих потребностям;
 - обеспечение вознаграждения за результаты;

- создание уверенности в возможности достижения цели;
 - создание впечатления от ценности вознаграждения.
6. Управление мотивацией:
- контроль за ходом мотивационного процесса;

Глоссарий

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Нововведение (или инновация) – это новая идея, доведенная до практического применения.

Вертикальное продвижение связано с продвижением вверх по иерархической лестнице организации.

Горизонтальное продвижение обусловлено ротацией кадров или расширением и усложнением решаемых задач на прежней должности.

Центростремительное продвижение, или скрытая карьера, предполагает приближение работника к руководящему ядру организации.

Лидерство понимается, как искусство влиять на людей с тем, чтобы они по доброй воле стремились к достижению целей, которые не являются их личными целями (целями подразделения, цели фирмы, цели государства).

Власть руководителя возникает в силу того, что он может изменить характер и интенсивность проявления мотивов трудовой деятельности (оплата труда, карьера и т.п.).

Власть – это возможность влиять на поведение людей. В свою очередь.

Влияние – результат изменения менеджером поведения работников вследствие взаимодействия с ними.

Формальные группы – это группы, созданные по воле администрации.

Неформальная группа – это группа людей, не связанных должностной иерархией и объединенных на основе дружеских отношений, общности интересов и т.п.

Кадровый потенциал организации (предприятия) – это возможности персонала и администрации, которые могут быть использованы для достижения целей организации.

Организация заработной платы (ОЗП) - это обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты путем использования совокупности составных элементов (нормирования, тарифной системы, премий, доплат и надбавок).

Принципы ОЗП – объективные, научно обоснованные положения, отражающие действия экономических законов и направленные на более полную реализацию функций заработной платы.

Механизм организации заработной платы представляет собой комплекс социальных, экономических, технических, организационных и психологических мер, призванных увязать меру труда с мерой его оплаты.

Переменная заработная плата – это система вознаграждения, при которой размер компенсации работнику не является постоянным, а изменяется в зависимости от результатов его работы, результатов работы всего подразделения или организации в целом.

Лидерство – это способность руководителя влиять на других людей таким образом, чтобы они работали на достижение целей организации самым эффективным и успешным способом.

Влияние – это поведение индивида, вносящее изменение в поведение другого индивида.

Власть – это реальная возможность влиять на поведение людей.

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, направленная на воздействие и побуждение подчиненных к достижению поставленных целей.

Принципы управления отражают правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления людьми. Принципы управления подразделяются на общие и частные.

Методы управления – это способы воздействия субъекта на объект управления для достижения определенных целей.

Экономические методы управления предполагают материальную мотивацию, т.е. ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и экономическое вознаграждение за результаты работы.

Организационно-распорядительные (административные) методы управления базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности т.п.

Социально-психологические методы управления с помощью этих методов осуществляется воздействие преимущественно на сознание работников, на социальные, этические, религиозные и другие интересы людей, а также моральное стимулирование трудовой деятельности.

Философия фирмы - это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимодействия персонала, а также подчинения целям организации система ценностей и убеждений, воспринимаемых всеми работниками организации.

Организационная (корпоративная) культура - это совокупность норм и ценностей, выработанных и разделяемых коллективом с целью внутренней интеграции и адаптации организации к внешним условиям.

Теория А.Маслоу выделяет 5 уровней иерархии потребностей: физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении, потребности в самореализации и в самовыражении.

Теория Альдефера исходит из того, что потребности могут быть объединены в 3 группы (потребности существования, потребности связи, потребности роста).

Теория МакКлеланда выделяет три потребности мотивируют человека – это потребности власти, успеха и принадлежности.

Процессуальные теории пытаются объяснить, как возникает целенаправленное поведение, как оно направляется, поддерживается и заканчивается.

Теория ожидания Врума, подчиненные работают наиболее продуктивно, когда они уверены в трех областях: 1) в отношении «затраты труда – результатов»; 2) в отношении «результатов – вознаграждений»; 3) в отношении «ценности вознаграждений».

Модель Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является главной функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения.

Теория Скиннера, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом.

Школа человеческих отношений основывается на важнейших элементах системы взаимных связей и информации, системы бесед с рабочими, исследование групповых норм поведения и неформальных групп.

Школа поведенческих наук в управлении (**бихевиористской школы**) изучала поведение людей на работе, различные аспекты их социального взаимодействия, мотивации трудовой деятельности, характер власти и лидерства и другие бихевиоральные аспекты управления. **Целью бихевиоральных концепций** является повышение эффективности организации за счет улучшения использования ее кадровых ресурсов.

Тестовые вопросы

1. Что такое управление?
А) деятельность, направленная на подчинение людей;

В) осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды ;

С) организация производства;

Д) принятие решений;

Е) осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внутренней среды.

2. Какое управление направленно на выбор основных параметров технологического процесса, определение объема текущего выпуска или оказания услуг, организацию подачи материалов, сырья, контроль качества и т.д.?

А) управление производством ;

В) управление инновациями;

С) управлением маркетингом;

Д) финансовое управление;

Е) управление материально-техническим снабжением.

3. Организация заключения хозяйственных договоров, закупки, доставки и хранения сырья, материалов и т.д. относятся к какому управлению?

А) управление эккаунтингом;

В) финансовое управление;

С) управление производством;

Д) управление кадрами;

Е) управление материально-техническим снабжением и сбытом готовой продукции ;

4. Процесс научных исследований, прикладных разработок, создание опытных образцов и внедрение новинок в производство относится к какому управлению?

А) управление маркетингом;

В) управление кадрами;

С) управление финансами;

Д) управление инновациями ;

Е) управление производством.

5. Какое управление направленно на изучение рынков, конъюнктуры рынков, формирование каналов сбыта, выработка ценовой политики, рекламы и т.д.?

А) управление маркетингом ;

В) управление производством;

С) управление сбытом готовой продукции;

Д) управление нововведениями;

Е) управление финансами.

6. Сбор, обработка, анализ данных о работе организации, их сравнение с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организаций с целью своевременного выделения проблем, вскрытия резервов их решения относится к какому управлению?

А) управление кадрами;

- В) управление эккаутингом ;
 - С) управление производством;
 - Д) управление маркетингом;
 - Е) управление финансами.
7. Что такое менеджмент?
- А) это руководитель предприятия;
 - В) управление кадрами предприятия;
 - С) это профессионально осуществляемое управление предприятием в условиях рыночных отношений в любой сфере хозяйственной деятельности путем рационального использования ресурсов ;
 - Д) это профессиональное управление предприятием в условиях рыночных отношений, направленное на удовлетворение потребностей населения;
 - Е) это профессиональное управление коммерческим предприятием.
8. Какая функция менеджмента направлена на определение потребностей работников и рабочих предприятия, выбор наиболее подходящего и действенного в данной ситуации способа их удовлетворения с тем, чтобы обеспечить максимальную активность в процессе достижения целей, стоящих перед организацией?
- А) контроль;
 - В) координация;
 - С) организация;
 - Д) планирование;
 - Е) мотивация .
9. Планирование как функция менеджмента направлено на...
- А) воплощение замыслов, содержащихся в программах, планах, стратегиях;
 - В) формирование целей и задач на предстоящий период, разработка стратегии действий ;
 - С) проверку, оценку и корректировку результатов деятельности организации и ее сотрудников;
 - Д) на координирование действий работников;
 - Е) определение и удовлетворение потребностей работников.
10. Создание самой организации, формирование ее структуры, системы управления относится к какой функции менеджмента?
- А) контроль;
 - В) организация ;
 - С) планирование;
 - Д) координация;
 - Е) мотивация.
11. Какая функция менеджмента направлена на проверку, оценку, корректировку результатов деятельности организации и ее сотрудников?
- А) контроль ;
 - В) мотивация;
 - С) планирование;
 - Д) организация;
 - Е) координация.

12. Какая функция менеджмента направляет в нужную сторону действия работников, обеспечивает необходимый уровень взаимодействия между участниками?

- А) контроль;
- В) мотивация;
- С) координация ;
- Д) планирование;
- Е) организация.

13. К каким методам менеджмента относят методы формирования управленческих структур, методы создания трудовых коллективов, методы подготовки и проведения различных мероприятий?

- А) экономические;
- В) административные;
- С) социально-психологические;
- Д) организационные ;
- Е) экономико-математические.

14. Элементы, на которое направлено управление образуют:

- А) субъект управления;
- В) объект управления ;
- С) предмет управления;
- Д) средства управления;
- Е) функции управления.

15. Направитель управленческой деятельности называется:

- А) предметом управления;
- В) объектом управления;
- С) субъектом управления ;
- Д) продуктом управления;
- Е) функцией управления.

16. Административные методы предполагают:

- А) не прямое, а косвенное воздействие на объект управления;
- В) методы властной мотивации ;
- С) создание необходимых условий функционирования организации;
- Д) создание благоприятного морально-психологического климата;
- Е) методы подготовки различных мероприятий.

17. Какие методы нацелены на раскрытие личных способностей каждого работника, помощи его совершенствования, повышение эффективности деятельности?

- А) административные;
- В) экономические;
- С) организационные;
- Д) социально-психологические ;
- Е) метод Дельфы.

18. К каким методам относится вознаграждение выплатами, премиями?

- А) организационные;
- В) экономические ;

- С) административные;
 - Д) социально-психологические;
 - Е) метод мозговой атаки.
19. К какому принципу менеджмента относится поиск нетрадиционных методов решения проблем, импровизация?
- А) состязательность участников;
 - В) учет индивидуальных особенностей и психологии работников;
 - С) научность в сочетании с элементами искусства;
 - Д) принцип последовательности;
 - Е) максимальное вовлечение работников в принятии решений .
20. К каждому объекту управленческой деятельности существует индивидуальный подход, соответствующий направленности и особенностям его функционирования. Какой это принцип менеджмента?
- А) принцип последовательности;
 - В) состязательность участников;
 - С) максимальное вовлечение исполнителей в процесс подготовки решения;
 - Д) функциональная специализация в сочетании с универсальностью ;
 - Е) научность в сочетании с элементами искусства.

Список литературы:

1. Герчикова И.Н. -Менеджмент -М; 1994.

2. Горшкова Л.А., Горбункова М.В.–Основы управления организацией- М:2006
3. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран западной Европы. М: МП «Сувенир», 1993.
4. Деловая этика в США. М.: Международные отношения, 1991.
5. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США. - М: Наука, 1993.
6. Дж. М. Иванцевич, Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления (Основы управления (Основы управления персоналом) М: Дело, 1993.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. М.: Инфра
8. Лесбаева Г.Т. Управление персоналом. Алматы- 2003.
9. Лукичева Л.И. – Управление организацией-Омега-Л,2006.
10. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. Москва-Новосибирск, 1998.
11. Одегов Ю.Г., П.В. Журавлев. Управление персоналом. Учебник. М. Финанстатинформ, 1997.
12. Пронников В.А., Ладанов И.Д. - Управление персоналом в Японии, М: Наук, 1989.
13. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.
14. Управление персоналом под ред. Шлендера П.Э. М:2006.
15. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М: «Банки-биржи», ЮНИТИ, 1998.
16. Управление персоналом Энциклопедический словарь. Под ред. А.Я. Кибанова. М.: «Инфра-М», 1998.
17. Шекшня С.В. - Управление персоналом современной организации. М: ПРИОР, 1996.
18. Хруцкий В.Е. - Управленческий потенциал в промышленности - М: 1998.