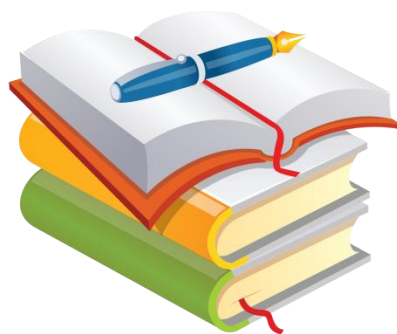


ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА  
Красноярский институт железнодорожного транспорта  
– филиал ФГБОУ ВО  
«Иркутский государственный университет путей сообщения»

**А.С. Данилова**

# МЕНЕДЖМЕНТ



Курс лекций  
для студентов всех форм обучения  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Красноярск  
КриЖТ ИрГУПС  
2019

УДК 005

Д 18

Данилова, А.С. Менеджмент : курс лекций для студентов всех форм обучения направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом / А.С. Данилова; КриЖТ ИрГУПС. – Красноярск: КриЖТ ИрГУПС, 2019. – 178 с.

Данный курс лекций предназначен для использования в учебном процессе при подготовке и проведению лекционных и практических занятий по дисциплине «Менеджмент» для студентов по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». При написании курса лекций автор придерживались научных взглядов Астаховой Н.И., Виханского О.С, Гаспарович Е. О., Иваловой Е.А., Елаевой А.А., Здрестовой-Захаренковой С.В., Зуб Т.А., Кирилловой О.Г., Наумова А.И, Одегов Ю.Г., Разу М.Л., Трофимова В.В., Трофимовой Л.А., Фадеевой В.Н., Чаплиной А.Н. В данном издании представлено краткое изложение материала по дисциплине, рассчитанное на 36 часов лекционных занятий.

Рекомендовано к изданию методическим советом КриЖТ ИрГУПС

Печатается в авторской редакции

© А.С. Данилова 2019

© Красноярский институт

железнодорожного транспорта, 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ НАД КОНСПЕКТОМ ЛЕКЦИЙ .....	6
ЛЕКЦИЯ 1 МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ .....	7
ЛЕКЦИЯ 2. ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА .....	18
ЛЕКЦИЯ 3. МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.	
ЛЕКЦИЯ 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	38
ЛЕКЦИЯ 5. СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ. ....	55
ЛЕКЦИЯ 6. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ .....	65
ЛЕКЦИЯ 7. ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ .....	76
ЛЕКЦИЯ 8. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ .....	92
ЛЕКЦИЯ 9 ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ .....	102
ЛЕКЦИЯ 10. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЬ .....	113
ЛЕКЦИЯ 11. МЕТОДЫ И ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	123
ЛЕКЦИЯ 12. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА.	
ЛЕКЦИЯ 13. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО .....	141
ЛЕКЦИЯ 14. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА .....	157
ЛЕКЦИЯ 15. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ .....	166
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ.....	172
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	176

## **ВВЕДЕНИЕ**

Данные методические указания по дисциплине «Менеджмент» предназначены для студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом. Цель методических указаний: помочь студенту в изучении лекционного материала и подготовке к промежуточной аттестации.

В указаниях подробно изложены темы лекционных занятий с материалов для самоподготовки и самоконтроля.

В результате освоения дисциплины «Менеджмент» студент должен достигнуть следующих результатов образования студент должен

### **знать:**

- возможные изменения состояния организаций под воздействием внешних, внутренних возмущений и управления;
- разновидности концепций менеджмента;
- базовые принципы, функции и методы менеджмента;
- основы организации, планирования, контроля и мотивации деятельности.

### **уметь:**

- анализировать организационные процессы;
- оценивать выбор концепций, принципов, функций и методов менеджмента;
- прогнозировать социально-экономические последствия управленческих решений.

### **владеть:**

- методологией целеполагания;
- организационными методами реализации целевых функций управления подразделениями, группами сотрудников, служащих и работников;
- формами организации, планирования, мотивации, стимулирования и контроля сотрудников, служащих и работников организаций и их структурных подразделений.

## Распределение трудоемкости лекционных занятий дисциплины

№	Название темы занятия	Кол-во часов для студентов формы обучения, ч	
		очной	заочной
<b>Раздел 1. Общая характеристика менеджмента</b>			
1.	Тема 1. Менеджмент как система организационного администрирования.	4	2
2.	Тема 2. Отраслевые особенности менеджмента.	2	2
3.	Тема 3. Методический инструментарий эффективного менеджмента.	2	2
<b>Раздел 2. Организации, их виды. Среда организации</b>			
4.	Тема 4. Организация как объект управления	4	2
5.	Тема 5. Среда организации.	4	СРС
<b>Раздел 3. Природа и состав основных функций менеджмента</b>			
6.	Тема 6. Функциональный подход к управлению	2	2
7.	Тема 7. Функция планирования	2	СРС
8.	Тема 8. Функция организации.	2	СРС
9.	Тема 9 Функция мотивации	2	СРС
10.	Тема 10. Функция контроль	2	СРС
<b>Раздел 4. Управленческие решения</b>			
11.	Тема 11. Методы и процесс разработки и принятия управленческих решений..	2	СРС
<b>Раздел 5. Организационные процессы</b>			
12.	Тема 12. Информационное обеспечение менеджмента. Коммуникации в системе менеджмента.	2	СРС
13.	Тема 13. Руководство и лидерство	2	СРС
14.	Тема 14. Организационная культура.	2	СРС
15.	Тема 15. Управление организационными изменениями	2	СРС
	Итого:	36	10

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ НАД КОНСПЕКТОМ ЛЕКЦИЙ**

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Во время лекции рекомендуется задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Кроме того, перед каждым лекционным занятием студенту необходимо прочитать указанные главы источников литературы, выписать неясные вопросы и задать их на лекции преподавателю, с просьбой объяснить более подробно неясные моменты. После каждой лекции перечитать новый материал с заучиванием новых определений, формул и выражений, доработать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой.

# ЛЕКЦИЯ 1 МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ.

*План:*

- 1.1. Сущность и содержание понятия «менеджмент».*
- 1.2. Условия и предпосылки развития менеджмента. Эволюция теорий менеджмента*
- 1.3. Проблемы отечественного менеджмента.*

## *1. 1.1. Сущность и содержание понятия «менеджмент».*

**Менеджмент** – это наука и искусство; это вид управленческой деятельности, позволяющий достичь поставленных целей, используя труд других людей, их интеллектуальные способности и мотивы поведения.

В специальной управленческой литературе существует много подходов к определению сущности и содержания понятия «менеджмент», но чаще всего используются следующие толкования:

1. ***Менеджмент рассматривается как вид деятельности человека, направленный на достижение определенной цели или целей, т.е. функция по управлению самостоятельным видом деятельности, которая реализуется через выполнение управленческих действий — функций управления.***

**Управленческая деятельность** - это специфическая разновидность трудового процесса, характеризующаяся предметом труда, средствами труда, самим трудом и результатом.

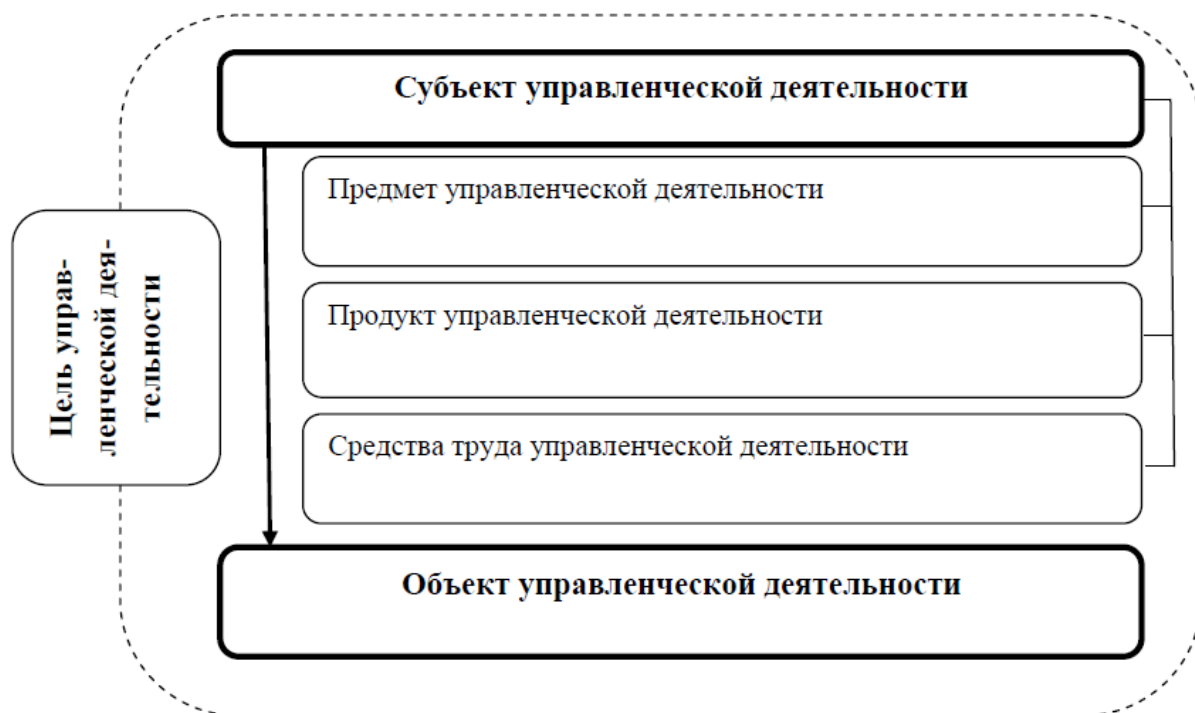
Отличительный признак управленческой деятельности – это руководство людьми, это достижение целей предприятия путем организации слаженной работы персонала (коллектива предприятия). Опираясь на общую структуру деятельности, раскроем обобщенное содержание структурных элементов управленческой деятельности (рисунок 1).

**Субъект управленческой деятельности** - менеджер (в первичной группе) или группа менеджеров (в организации в целом).

**Объекта управленческой деятельности** выступает персонал (группа сотрудников или коллектив организации), трудовая деятельность персонала и отношения людей в организации или организация в целом.

**Предмет и продукт управленческой деятельности** - информация.

**Средства управленческой деятельности** - все, что способствует осуществлению операций с информацией все, что способствует осуществлению операций с информацией ( например, устная и письменная речь, нормативные документы (устав предприятия, законы, инструкции и т.п.), средства стимулирования труда (материальные и духовные стимулы),технические средства передачи информации и т.п.)



**Рисунок 1 – Структурные элементы управленческой деятельности**

## **2. Менеджмент определяется как процесс.**

Сущность и содержание процесса управления проявляется в его функциях. Процесс управления предполагает выполнение функций организации, планирования, координации, мотивации, контроля, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям..

3. **Менеджмент рассматривается как иерархическая организационная структура**, в рамках которой реализуются функции управления. В свою очередь, иерархия аппарата управления находит свое конкретное отражение в структуре управления тем или иным предприятием (организацией). Таким образом, аппарат управления



является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием менеджмента.

4. *Менеджмент рассматривается как категория людей*, занятых управлением. Определенная категория людей — менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Поэтому менеджмент нередко идентифицируется с менеджерами.

#### **5. Менеджмент наука и искусство.**

*Менеджмент как наука*, т.е. совокупность научных знаний, навыков и умений управления. *Менеджмент как искусство* - это способность эффективно применять накопленный опыт на практике, опираясь на лежащие в его основе концепции, теории, принципы, формы и методы для того, чтобы сотрудники организации направляли свои усилия на достижение её целей.

### ***1.2. Условия и предпосылки развития менеджмента. Эволюция теорий менеджмента***

Управление заслуженно считается одной из наиболее сложных областей человеческой деятельности, определяющей эффективность развития всякой социальной системы, и на сегодняшний день вряд ли кто-то с уверенностью определит, как и когда зародилось искусство и наука управления, поскольку в той или иной форме оно существовало всегда. История развития данной науки насчитывает уже несколько тысячелетий. Несмотря на огромное значение революционных преобразований, развитие менеджмента - это в основном эволюционный процесс; он характеризуется непрерывностью, отражая всю совокупность, изменений, происходящих в обществе, экономике, во всей системе социально-экономических отношений.

В соответствии с «принципом управленческих революций» в общей картине эволюции управленческой мысли выделяется несколько этапов развития теории и практики управления (таблица 1).

**Управленческая революция - это радикальная смена управленческой парадигмы, поворотный момент в теории и практике управления, приводящий к переходу от одного качественного состояния менеджмента к другому.**

**Таблица 1 – Этапы и управленческие революции в истории развития менеджмента**

<b>Этап развития</b>	<b>Управленческие революции</b>		
	<b>Название</b>	<b>Временной период</b>	<b>Сущность</b>
<b>Донаучный</b> (управленческая мысль развивалась в составе других наук)	Религиозно-коммерческая	5-е тысячелетие до н.э.	Зарождение письменности в Древнем Шумере, что привело к образованию особого слоя жрецов бизнесменов, ведущих торговые операции, деловую переписку и коммерческие расчеты
	Светско - административная	1792- 175 г. до н.э.	Период деятельности Вавилонского царя Хаммурапи, издавшего свод законов управления государством для регулирования отношений между различными социальными группами общества. Таким образом, был введен светско - аристократический стиль управления
	Производственно-строительная	605 – 562 г. д н.э.	Период царствования Навуходоносора II, чей вклад был направлен на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства
<b>Научный</b> (сформирована и признана наука управления, со всеми ее научными течениями, «школами» и подходами)	Индустриальная	18 – 19 века н.э.	Зарождение капитализма и начало индустриализации европейской цивилизации. Результат – отделение управления от собственности (от капитала), зарождение профессионального управления
	Бюрократическая	конец 19 – начало 20 веков н.э.	Приход новой социальной силы – профессиональных менеджеров, класса управляющих, который стал господствующим в сфере управления государством, материальным и духовным производством. Возникновение концепции рациональной бюрократии

Управленческая мысль развивалась весьма непосредственно. Существовало несколько подходов, которые иногда совпадали, а иногда – значительно отличались друг от друга. Можно выделить четыре основных

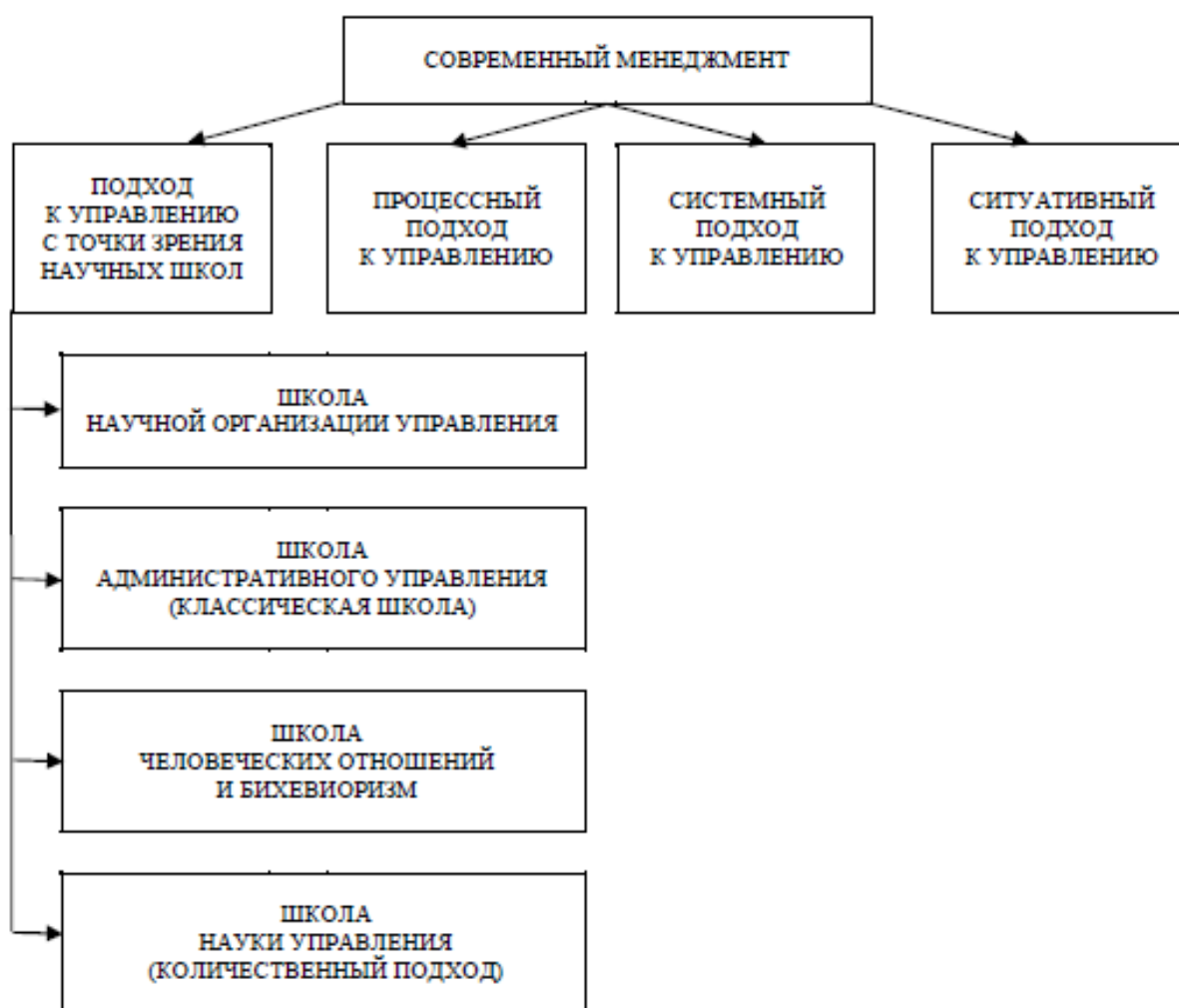
подхода (рисунок 2), которые внесли значительный вклад в развитие управленческой науки:

**1. Подход с позиций выделения разных школ в управлении.**

**Научная школа — оформленная система научных взглядов, а также научное сообщество, придерживающееся этих взглядов.**

***Школа научного управления (1885 - 1920)***

Для направления этой школы характерны рациональность и закрытость. Она ориентирована на внутреннюю среду предприятия. Ее называют «системой выжимания пота», но и плюс вознаграждение (материальное) за это.



***Рисунок 2 – Основные подходы к развитию менеджмента***

Основоположниками являются: Макс Вебер, Фредерик Уинслоу Тейлор, Лилиан и Френк Гилберты и др. К представителям школы научного управления следует отнести также российских ученых А.А. Богданова и А.К. Гастева.

*Основные характеристики школы:*

- использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач;
- отбор работников лучше всего подходящих для выполнения задач и обеспечения их обучения;
- обеспечение работника ресурсами, требуемыми для выполнения задач;
- систематическое использование материального стимулирования для повышения производительности труда;
- отделение планирования как важной функции при управлении.

***Классическая, или административная, школа управления (1920 - 1950)***

Данная школа ориентирована на социальность и закрытость среды.

Основоположниками являются: Анри Файоль, Честер Барнард, Линдалл Урвик, Джеймс Д.Муни, Альфред П. Слоун и др.

*Основные характеристики школы:*

- развитие универсальных принципов управления;
- описание функций управления;
- систематизированный подход к управлению всей организацией.

***Школа человеческих отношений (1930 - 1950)***

Самыми крупными ее основоположниками являются М. Фоллетт (Англия) и Э. Мэйо (США).

*Основные положения школы:*

- люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают собственную индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми;
- в результате промышленной революции работа потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях;
- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства;
- работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить социальные нужды своих подчиненных.

***Школа поведенческих наук, или бихевиоризм (с 1950 наст. время)***

Теория человеческих отношений получила свое естественное развитие и продолжение в становлении поведенческого (бихевиористского) подхода в управлении.

Основоположники: К.Арджирис, Р.Лайкерт, Ф.Херцберг и Д.МакГрегор

*Сущность поведенческого подхода* состоит в выявление характера поведения работника на своем рабочем месте и его продуктивности в зависимости от изменяющихся условий труда и взаимоотношений между работниками и менеджерами.

Определяющие факторы повышения эффективности деятельности организации, в которой управление базируется на поведенческом подходе:

- осознание работником своих возможностей;
- удовлетворение, получаемое от выполняемой работы;
- социальное взаимодействие и наличие общих целей и интересов трудового коллектива.

Управление, ориентированное на поведенческий подход, состоит из следующих аспектов:

- учет психологии поведения работника в трудовом процессе в зависимости от мотивации его действий;
- коммуникации с другими работниками;
- авторитет руководителя;
- лидерство в коллективе.

Школа поведенческих наук способствовала росту эффективности организаций за счет увеличения эффективности использования человеческих ресурсов.

### ***Школа науки управления (количественный подход)***

Основоположниками являются: Марг, Берни, Фидлер и др.

*Основные характеристики:*

1. Углубленное понимание сложных управленческих проблем, благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов, на основе которых руководитель принимает решение в сложных ситуациях

Школа базируется на использовании в управлении данных точных наук (математики, статистики, инженерных наук) и предполагает широкое применение результатов исследований операций и моделей ситуаций, количественных измерений при принятии решений.

### **2. Ситуационный подход**

Разработка этого подхода внесла большой вклад в теорию управления, так как появилась возможность прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Главным моментом ситуационного подхода является **ситуация**, то есть конкретные обстоятельства,

которые оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время.

Ситуационный подход - это увязка конкретных методов управления с реальными ситуациями для достижения целей организации.

### 3. Системный подход

Применение теории систем в управлении Дж. Пола Гетти (США) явилось важным вкладом в менеджмент школы науки управления.

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

Системный подход - это подход, при котором любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Все эти элементы взаимосвязаны и влияют на результат деятельности, что необходимо учитывать при выборе методов управления и принятии решений в условиях меняющейся внешней среды.

### 4. Процессный подход

Процесс (от лат. *processus* - продвижение) – это совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата.

Согласно данному подходу управление рассматривается как процесс непрерывных взаимосвязанных действий (функций) (рисунок 3).

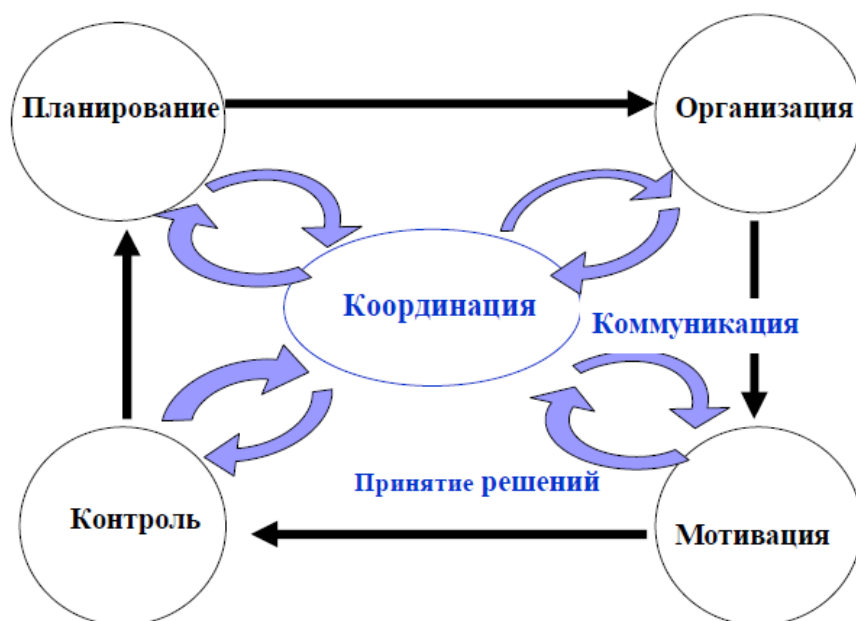


Рисунок 3 – Представление управления по средствам процессного подхода

Они объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. При этом руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей.

Из краткого обзора подходов видно, что управленческая мысль постоянно развивалась, что способствовало зарождению новых идей об эффективном управлении организацией. Но практика управления всегда оказывалась сложнее, глубже и разнообразнее, чем соответствующая теоретическая мысль. Наличие значительного количества научных школ и подходов, каждый из которых предлагает свои принципы и модели, составляет важную особенность менеджмента, его отличие от других наук.

### ***1.3. Проблемы отечественного менеджмента.***

В отличие от западного мира, российский опыт менеджмента современного периода имеет короткий, порядка 20 лет, опыт управления в условиях рыночной экономики. Этот опыт основан на творческой переработке и синтезе зарубежного опыта с учетом особенностей российской ментальности и структуры экономики, в связи с этим выделяют следующие **проблемы развития российского менеджмента**

**1. Низкий уровень производительности труда.** Низкий уровень производительности труда в обществе является одним из ключевых элементов так называемого круга отсталости, в рамках которого прослеживается влияние уровня развития человеческого капитала на результативность общественного производства, что снижает уровень экономического развития. Из-за низкого уровня экономического развития страна не выделяет достаточных средств для народного образования, профессиональной подготовки и переподготовки кадров. Вследствие чего создается недостаток квалифицированной рабочей силы, нехватка специалистов, что тормозит повышение производительности труда, а медленные темпы ее роста являются важнейшей причиной отсталости экономики, которая не может выделить необходимые инвестиции в образование для кардинального изменения существующего положения. Это наглядно иллюстрирует влияние системы развития персонала на экономику, безопасность и развитие человеческого капитала.

Суть проблемы заключается в том, что наращивание человеческого капитала находится в тесной связи с ускорением технического прогресса и последующим переходом на траекторию постиндустриального развития. В этом случае возникает своего рода кумулятивный процесс непрерывного наращивания человеческого капитала. В этом процессе движущими силами являются внедрение в производство все более сложной техники и постоянный рост производительности труда.

2. Проблемы в области развития организационной и управленческой культуры. Достаточно высокий уровень безработицы приводит к тому, что менеджмент современных российских компаний не предпринимает необходимых усилий для того, чтобы создать в организации более благоприятные физические и социально-психологические условия, атмосферу взаимного уважения, научного и технического творчества. Установка многих руководителей по отношению к персоналу заключается в следующем: уйдут одни – найдем других. Все это, безусловно, негативным образом сказывается на мотивации работников, их отношении к организации и результатах труда.

3. Не достаток внимания к вопросам инновационного развития организации. Многие российские организации не уделяют внимания проблемам разработки и использования инноваций, внедрения системы инновационного менеджмента, разработки инновационной политики организации. Проблема заключается не только в нежелании или неумении системно управлять инновационным развитием, но и в отсутствии или недостатке для этого финансовых ресурсов и реальной (а не декларативной) поддержке со стороны государства.

4. Ориентированность в принятии управленческих решений на интуитивный подход. Значение деловой интуиции никто не оспаривает, однако без детального анализа внешней и внутренней среды принимать управленческие решения не вполне дальновидно. Вместе с тем во многих российских организациях отсутствуют службы или хотя бы специалисты, занимающиеся сбором и анализом внутренней и внешней информации, необходимой для процесса принятия решений. Подобное положение дел негативно отражается на качестве принимаемых управленческих решений.

5. Недооценка значения стратегического управления. До сих пор многие российские предприятия не понимают для чего и как им необходимо разрабатывать стратегию. Недостаток знаний о концепциях, методах, технологиях стратегического менеджмента приводит к недоверию к данной методологии и нежеланию использовать ее в



управлении организацией. Вместе с тем без четко проработанной стратегии нельзя вести речь об организационном развитии.

6. Устарелость организационных структур. Во многих российских организациях часто можно встретить линейно-функциональную структуру управления. Недостатки этой структуры особенно проявляются в современных динамичных условиях внешней среды, требующих принятия быстрых рыночных решений, ускоренной реализации сложных проектов, более широкой сферы ответственности сотрудников. В таких условиях линейно-функциональные структуры зачастую становятся тормозом развития организации, поэтому требуется переход к более современным структурам: дивизиональной, проектной, сетевой, структуре, основанной на бизнес-процессах и т.д.

7. Не достаточно высокий уровень конкурентоспособности продукции российских производителей. Главными факторами обеспечения конкурентоспособности являются качество и цена. Далекое не все российские организации могут эффективно управлять конкурентоспособностью своих товаров и обеспечивать превосходство в качестве и/или в цене по сравнению с товарами зарубежного производства.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое «менеджмент»?
2. Какие подходы к понятию «менеджмента» выделяют?
3. В чем особенности структурных элементов управленческой деятельности?
4. Что такое «управленческая революция», и каким образом они повлияли на развитие менеджмента?
5. Какие основные подходы внесли значительный вклад в развитие управленческой науки?
6. Дайте характеристику основным школам менеджмента?
7. Опишите особенности ситуационного подхода?
8. Опишите особенности процессного подхода?
9. Опишите особенности системного подхода?
10. Какие проблемы развития российского менеджмента выделяют современные теоретики и практики?

## ЛЕКЦИЯ 2. ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА.

*План:*

*2.1. Менеджмент в сфере производства.*

*2.2. Менеджмент в сфере услуг.*

### *2.1. Менеджмент в сфере производства*

Сфера производства — это понятие, при помощи которого классифицируют организации и предприятия, занимающиеся созданием продуктов или предоставлением материальных услуг. К производственной сфере относят все отрасли, в ходе деятельности которых создаются материальные блага. Как правило, управления данной сферой относится к производственному менеджменту.

**Производственный (операционный) менеджмент - это наука, изучающая управление процессом производства продукции или предоставления услуг в широком межотраслевом разрезе.**

Производственный менеджмент имеет два функциональных назначения - это наука и одновременно практика. Задача производственного менеджмента как науки состоит в развитии теории управления производством. Практика же производственного менеджмента связана с использованием теоретических положений в конкретной работе по управлению производством и с обобщением выявленных результатов для развития теории. Таким образом, эти две формы производственного менеджмента активно взаимодействуют между собой в интересах повышения эффективности производства.

**Объектом производственного менеджмента является производство и производственные системы.**

Под **производством** понимают **целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного.**

**Производственная система - целенаправленный процесс, превращающий отдельные элементы в полезную продукцию.**

Основными элементами системы производственного менеджмента являются:

- организационная структура системы управления (управляющая подсистема);
- производственная структура (управляемая подсистема);
- прогнозирование и планирование деятельности предприятия;

- организация основного производства;
- организация обслуживающего производства;
- организация подготовки производства новой продукции;
- реализация стратегии маркетинга.

*В производственной подсистеме организации приняты следующие понятия и термины.*

**Управление** - система мер воздействия на коллективы людей, занятых в процессе производства,

**Структура предприятия** — это состав и соотношение его внутренних звеньев: цехов, отделов, лабораторий и других компонентов, составляющих единый хозяйственный объект. Факторами, определяющими структуру предприятия, являются: характер продукции и технологии ее изготовления, масштаб производства, степень специализации предприятия и кооперирования его с другими фабриками и заводами, а также степень специализации производства внутри предприятия.

В отличие от общей структуры **производственная структура предприятия** представляет собой форму организации производственного процесса и находит свое выражение в размерах предприятия, в количестве и составе цехов и служб, созданных на предприятии, их планировке, а также в составе, количестве и планировке производственных участков и рабочих мест внутри цехов, создаваемых в соответствии с расчленением процесса производства на крупные звенья, частичные производственные процессы и производственные операции.

Производственная структура характеризует разделение труда между подразделениями предприятия и их кооперацию. Она оказывает существенное влияние на технико-экономические показатели производства, на структуру управления предприятием, организацию оперативного и бухгалтерского учета.

Главными элементами производственной структуры предприятия являются рабочие места, участки и цеха.

Первичным и самым главным звеном пространственной организации производства является рабочее место. **Рабочим местом** называется неделимое в организационном отношении звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими рабочими, предназначенное для выполнения определенной производственной или

*обслуживающей операции, оснащенное соответствующим оборудованием и организационно-техническими средствами.*

*Участок — производственное подразделение, объединяющее ряд рабочих мест, сгруппированных по определенным признакам, осуществляющее часть общего производственного процесса по изготовлению продукции или обслуживанию процесса производства.*

*Участки, связанные между собой постоянными технологическими связями, объединяются в цеха. Цех — наиболее сложная система, входящая в производственную структуру, в которую входят в качестве подсистем производственные участки и ряд функциональных органов. В цехе возникают сложные взаимосвязи: он характеризуется достаточно сложной структурой и организацией с развитыми внутренними и внешними связями.*

На промышленных предприятиях осуществляется рабочий процесс, в результате которого создается вполне осязаемый, физически существующий экономический продукт и данный факт необходимо учитывать при выборе стратегии и тактики управления.

## *2.2. Менеджмент в сфере услуг.*

*Сфера услуг - совокупность отраслей экономики, предоставляющих услуги населению. В сферу услуг принято включать культуру, образование, здравоохранение, бытовое обслуживание, пассажирский транспорт и связь, рекреационные услуги, общественное питание.*

И на промышленных предприятиях и на предприятиях сферы обслуживания осуществляется рабочий процесс. Это то общее, что присуще предприятиям материальной сферы производства и сфере оказания услуг, это то, что объединяет подходы к управлению производством. Но, если в результате рабочего процесса, осуществляемого на предприятии сферы материального производства, создается вполне осязаемый, физически существующий экономический продукт, то *при оказании услуг в сфере обслуживания такого продукта не создается.*

*Услуга – это экономическое благо в форме деятельности, это действие (или последовательность действий), цель которого – повышение потребительской полезности объекта услуги, а задача – воздействие на этот объект услуги*

Отличительные особенности организаций сферы производства и услуг представлены в таблице 2.

**Таблица 2 - Основные различия между производственными предприятиями и организациями сферы услуг**

<i>Характеристика</i>	<i>Производственное предприятие</i>	<i>Организация сферы услуг</i>
Конечный продукт	материально-осязаемый	неосязаемый
Вид деятельности	работа	услуга
Степень участия потребителя в рабочем процессе	низкая	высокая
Возможность механизации процесса	высокая	низкая
Измерение производительности	не вызывает затруднений	трудно
Возможность исправления брака	высокая	низкая

Управление в различных сферах хотя и незначительно, но все же отличается. Так, например, при решении задач размещения предприятий материальной сферы производства минимизируются затраты на производство и реализацию продукции. В то время как для предприятий сферы обслуживания максимизируется выручка от продаж. И хотя экономический результат, к которому стремятся в первом и втором случае - прибыль, пути и подходы к его достижению различны. А, следовательно, необходимо учитывать ряд особенностей:

1. Для предприятий материальной сферы характерен разрыв во времени и пространстве между процессом производства товара и его потреблением, в отличие сферы услуг.
2. Предприятия сферы услуг больше, подвержены влиянию внешней среды, что усложняет процесс управления .
3. На предприятиях сферы услуг, как правило, нельзя создавать запасы. Производственные системы таких предприятий должны четко реагировать на изменение потребительского спроса.
4. Предприятиям промышленной сферы характерна повторяемость производственных процессов и наличие большого числа механизированных и автоматизированных рабочих мест. Трудовой процесс является достаточно интенсивным. В то время как в обслуживающих организациях, имеющих непосредственный контакт с потребителями трудовой процесс более индивидуализирован, разнообразен по содержанию.
5. Однородность процессов производства на промышленных предприятиях приводит к однородности выпускаемой продукции. В сфере услуг конечный продукт более изменчив, индивидуален.
6. В сфере материального производства легче оценить производительность труда в силу высокой однородности

изготавливаемой продукции. В сфере услуг в силу повышенных требований к качеству продукта, неоднородности потребительского спроса и индивидуального характера труда измерить производительность труда достаточно проблематично.

7. Гарантировать качество в условиях промышленного производства значительно проще, чем при оказании услуг, когда потребитель постоянно вмешивается в рабочий процесс.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое «производственный (операционный) менеджмент»?
2. Что является объектом производственного менеджмента?
3. Опишите основные элементы системы производственного менеджмента?
4. Что такое «производственная структура», и в чем ее особенность?
5. Дайте характеристику основных элементов производственной структуры предприятия?
6. Что такое «производственный (операционный) менеджмент»?
7. Что такое «сфера услуг»?
8. Что такое «услуга»?
9. В чем состоят основные различия между производственными предприятиями и организациями сферы услуг?
10. Какие особенности необходимо учитывать при управлении предприятием сферы услуг?

## ЛЕКЦИЯ 3. МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

*План:*

*3.1. Принципы менеджмента*

*3.2. Сущность и состав методов менеджмента.*

*3.3. Понятие и сущность эффективности менеджмента организации*

*3.4. Система менеджмента*

### *3.1. Принципы менеджмента*

**Принцип** - главное, исходное положение какой-либо науки, теории, учения и т.д.

**Принципы управления** - основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

В литературе нет единого подхода к классификации принципов управления, нет единства мнений по поводу содержания основных принципов управления..

Впервые термин «принципы управления» ввел инженер-технолог Ф.Тейлор, которые в 1911 г. опубликовал в работе под названием «Принципы научного менеджмента».

В 1916 г. А. Файоль разработал первую классификацию принципов (таблица 3).

**Таблица 3 - Принципы управления**

<b>№</b>	<b>Название</b>	<b>Характеристика</b>
1.	Разделение труда	Это специализация, которую экономисты считают необходимой для эффективного использования рабочей силы
2.	Власть и ответственность	Они связаны между собой, причем последняя является следствием первой и проистекает из нее. Во власти сочетаются официальные и личностные факторы
3.	Дисциплина	Понимая дисциплину как «уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения», Файоль подчеркивает, что для поддержания дисциплины необходимы хорошие руководители на всех уровнях
4.	Единоначалие	Это означает, что сотрудники должны получать приказания

<b>№</b>	<b>Название</b>	<b>Характеристика</b>
		только от одного руководителя
5.	Единство руководства	В соответствии с этим принципом каждая совокупность видов деятельности, преследующих одну и ту же цель, должна иметь одного руководителя и один план. В отличие от 4-го принципа это положение относится в большей степени к организации «самого предприятия», чем к персоналу
6.	Подчинение	Подчинение индивидуальных интересов общим
7.	Вознаграждение	Вознаграждение и методы оплаты должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям
8.	Централизация	Т.е. концентрация или рассредоточение власти. Конкретные обстоятельства будут определять, какой вариант «даст лучший общий результат»
9.	Скалярная цепь	Или «цепь начальников», от самого высшего до самого низшего ранга, от которой не нужно уходить без надобности, но которую следует сокращать, если слишком тщательное следование ей может нанести вред
10.	Порядок	Подразделяя его на «материальный» и «социальный», Файоль следует нехитрому изречению: «всему (каждому) свое место, и все (каждый) на своем месте». Этот принцип применяется в основном при организации вещей и людей
11.	Справедливость	Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться сочетанием доброты и справедливости со стороны администраторов при общении с подчиненными
12.	Стабильность пребывания в должности	Излишняя текучесть кадров представляет собой одновременно и причину, и следствие плохого управления, и указывал на связанные с этим опасности и издержки
13.	Инициатива	Под инициативой понимается обдумывание и выполнение плана. Поскольку это «доставляет очень большое удовлетворение всякому мыслящему человеку», то Файоль призывает администраторов «поступиться личным тщеславием», с тем чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу
14.	Корпоративный дух	Имеется в виду принцип «в единении сила», и в то же время это дальнейшее развитие принципа единоначалия, причем подчеркивается необходимость взаимодействия и важности связи для его поддержания

Из таблицы видно, что принципы управления отражают теоретический идеал управления, к достижению которого необходимо стремиться. А их реализация является критерием эффективности и научности управления на всех его уровнях. Они выступают в качестве ограничителей условий, ими следует руководствоваться при оценке качества управления.

Рассмотренные принципы, на основе которых строится вся практическая деятельность аппарата управления, представляют единую систему. Все принципы тесно связаны друг с другом и должны



использоваться в процессе управления не изолированно, а в комплексе. Они имеют единое экономическое содержание, так как с их помощью реализуются требования объективных экономических законов.

Принципы управления определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления. В них находят свое выражение основные требования, предъявляемые к построению органов управления и методам осуществления функций управления.

Принципы управления объективны, но их нельзя считать абсолютной истиной, а только лишь инструментом, позволяющим хоть немного поднять завесу над сверхсложным миром личности и коллектива. Они могут лишь подсказать руководителю, как разумнее воздействовать на контролируемую систему, и какую реакцию следует ожидать на управляющее воздействие. Принципы управления, как фундамент сложнейшего вида искусств, не претендуют на роль панацеи на все случаи жизни, но в любой ситуации они не оставят руководителя без обоснованных, продуманных специалистами-профессионалами рекомендаций.

### ***3.2. Сущность и состав методов менеджмента.***

***Метод – определенная, наиболее рациональная, заранее разработанная последовательность, выполнения определенных задач, работ, решений.***

***Метод управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.***

*Методы классифицируются по нескольким признакам:*

1. *По содержанию* выделяются экономические, математические, организационные, правовые, социальные, психологические, распорядительные методы управления.
2. *По масштабу управленческой деятельности* различают
  - общие (направленные на решение главных задач развития);
  - конкретные (применяемые в повседневной практике и осуществляемые в рамках общего метода управления).
3. *По форме воздействия* методы бывают
  - прямого (осуществляющие непосредственное воздействие на объект управления, определяя место коллектива и отдельных работников в системе управления, их права, обязанности и ответственность)

- косвенного воздействия (учитывающие интересы коллектива и отдельного работника, заинтересовывающие в достижении конечных результатов, воздействующие на экономические интересы и формирующие экономический механизм управления).

4. По характеру воздействия различают методы

- стимулирующие (побуждающие)

- регламентирующие (принуждающие) деятельность работников.

Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления. Но в сегодня практически все авторы выделяют следующие методы управления: **экономико-математические методы** (экономические и количественные); **организационно-правовые методы** (организационно- распорядительные, административные); **социально-психологические методы.**

**Организационно-правовые методы** (организационно-административные методы управления) управления представляют собой совокупность приемов и средств прямого воздействия на объект управления для выполнения закрепленных за ним функций. Они основываются на правовом обеспечении управления, основными целями которого являются: правовое регулирование отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов организации и его работников в соответствии с ТК РФ и действующими законами.

Эти методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект, через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д.

*Данные методы могут осуществляться в форме организационного и распорядительного воздействия.*

1). **Организационное воздействие** направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование; организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

*Организационное регламентирование* определяет то, чем должен заниматься руководитель, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб предприятия и их руководителей. На основе положений составляется штатное, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения,

принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Положения (акты регламентирования) не могут оставаться неизменными на протяжении длительного периода и требуют регулярного пересмотра и корректировки.

Для того чтобы ответить на вопрос, как выполнить ту или иную функцию управления и обязанность, применяется *организационное нормирование*. В организации действует большое количество нормативов, включающее: качественно-технические; эксплуатационно-ремонтные; трудовые нормативы; финансово-кредитные; нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом; нормативу экономического стимулирования; материально-снабженческие и транспортные; организационно-управленческие нормативы. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования автоматизированной системы управления организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ, в информационно-вычислительном центре (ИВЦ).

*Организационно-методическое инструктирование* осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатейший опыт, которым обладают работники аппарата управления. К актам организационно-методического инструктирования относятся: должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности лиц административно-управленческого и инженерно-технического персонала всех служб; методические указания (рекомендации) описывают выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения; методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи; рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативной работы с определенным функциональным назначением.

Рассмотренные выше акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, – совместно или по

согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы. Нормативные акты подлежат обязательной проверке (правовой экспертизе) на соответствие требованиям действующего в настоящее время законодательства.

**2). *Распорядительное воздействие*** выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем и производственной единицы (генеральным директором ПО, директором предприятия).

***Приказ*** – это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание.

***Распоряжение*** – это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организовано. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

**Экономико-математические методы** – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации.

Цель использования (назначения) – создание условий для наиболее полного удовлетворения экономических интересов и потребностей каждого работника и в целом организации.

В эту группу методов управления следует включить методы экономического стимулирования, ценообразования, финансирования, кредитования, в том числе: внутрифирменное планирование; технико-экономическое обоснование выбора вариантов новой продукции, техники и технологии; разработку проектов цен (тарифов) на выпускаемую продукцию; финансирование производственно-хозяйственной и социальной деятельности; образование и использование фондов экономического стимулирования; премирование за создание и внедрение новой техники, изобретений и рациональных предложений; осуществление функций поставщиками и потребителями, финансовыми и банковскими органами и контроль за соблюдением платежной дисциплины; эффективное

использование капитальных вложений в строительстве; рациональное использование собственных оборотных средств; использование системы распределения прибыли; использование принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте; использование системы оплаты труда и материального поощрения работников предприятий; применение экономических мер воздействия на заказчиков, поставщиков, подрядчиков, снабженческо-сбытовые, транспортные и другие организации в целях соблюдения договоров и обязательств по поставкам. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планов они поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое хозрасчетное подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. При этом мощным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые влияют на размеры прибыли и дохода организации. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное явление и найти наиболее эффективные решения. Эти методы представляют собой совокупность способов воздействия на экономические интересы объекта управления, основанных на сознательном использовании требований экономических законов.

**Социально-психологические методы** направлены на управление социально-психологическими процессами в коллективе для достижения поставленной цели при условии соблюдения законодательства и требований нормативных актов.

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи, т.е. поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора.

В группу социально-психологических методов управления включаются: планирование социального развития коллектива; повышение производственной и творческой активности и инициативы членов коллектива; установление в коллективе благоприятного психологического

климата; использование различных форм коллективной и индивидуального морального поощрения; воспитание группового самосознания коллектива; сохранение и развитие заводских традиций и обычаев; учет индивидуально-психологических особенностей членов коллектива в управлении; изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности членов коллектива и учет их в управлении.

Данные методы управления делятся на две группы:

1. **Социальные**, к которым относятся социальное нормирование (правила внутреннего распорядка, внутрифирменного этикета и т.д.); социальное стимулирование коллективов и отдельных работников; социальное регулирование (договоры, взаимные обязательства, системы отбора, удовлетворение социальных потребностей) и др.
2. **Психологические** – используются в целях гармонизации отношений между членами организации и установления наиболее благоприятного психологического климата; к ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения работников.

Менеджеры всех уровней должны уметь владеть комплексом методов управления, делать правильный выбор и применять именно те методы, которые в данных конкретных условиях являются наиболее эффективными..

### ***3.3. Понятие и сущность эффективности менеджмента организации***

***Эффективность управления - это соотношение его полезного результата (эффекта) и объема использованных или затраченных для этого ресурсов.***

Существуют два основных подхода к оценке эффективности управления:

1. ***Социально-экономический подход.*** - оцениваются результаты с точки зрения достижения социально-экономических целей. И если они достигнуты, значит, управление было эффективным.
2. ***Традиционный (экономический)*** Второй подход состоит в оценке полученного максимально возможного результата при минимальных затратах всех необходимых ресурсов.

Эффективность управления оценить значительно сложнее, чем эффективность работы предприятия, а следовательно стоит выделить и ***другие виды подходов к оценке эффективности:***

1) *Эффективность как степень достижения поставленных целей* (иногда используется термин «результативность»). Примеры таких целей представлены в таблице 4.

**Таблица 4 - Примеры целей организации**

<b>Вид целей</b>	<b>Формулировка целей</b>
<b>Рыночные цели</b>	Занять 3% своего рынка.
<b>Производственные цели</b>	Увеличить объем выпуска до 1020 тыс.единиц продукции. Снизить себестоимость производства одной тыс. ед. продукции на 2%
<b>Финансовые цели</b>	Получить прибыль 178 тыс.руб.

2) *Эффективность как соотношение результатов деятельности к затратам* (или «выходов» к «входам» в терминах теории систем). В рамках данного подхода существуют понятия «производительность» и «экономическая эффективность».

3) *Эффективность как степень соответствия эталону*. Он известен в том числе под названием «бенчмаркинг». При использовании этого подхода мы сравниваем состояние нашего предприятия с некоторым эталоном (например, лидером на рынке).

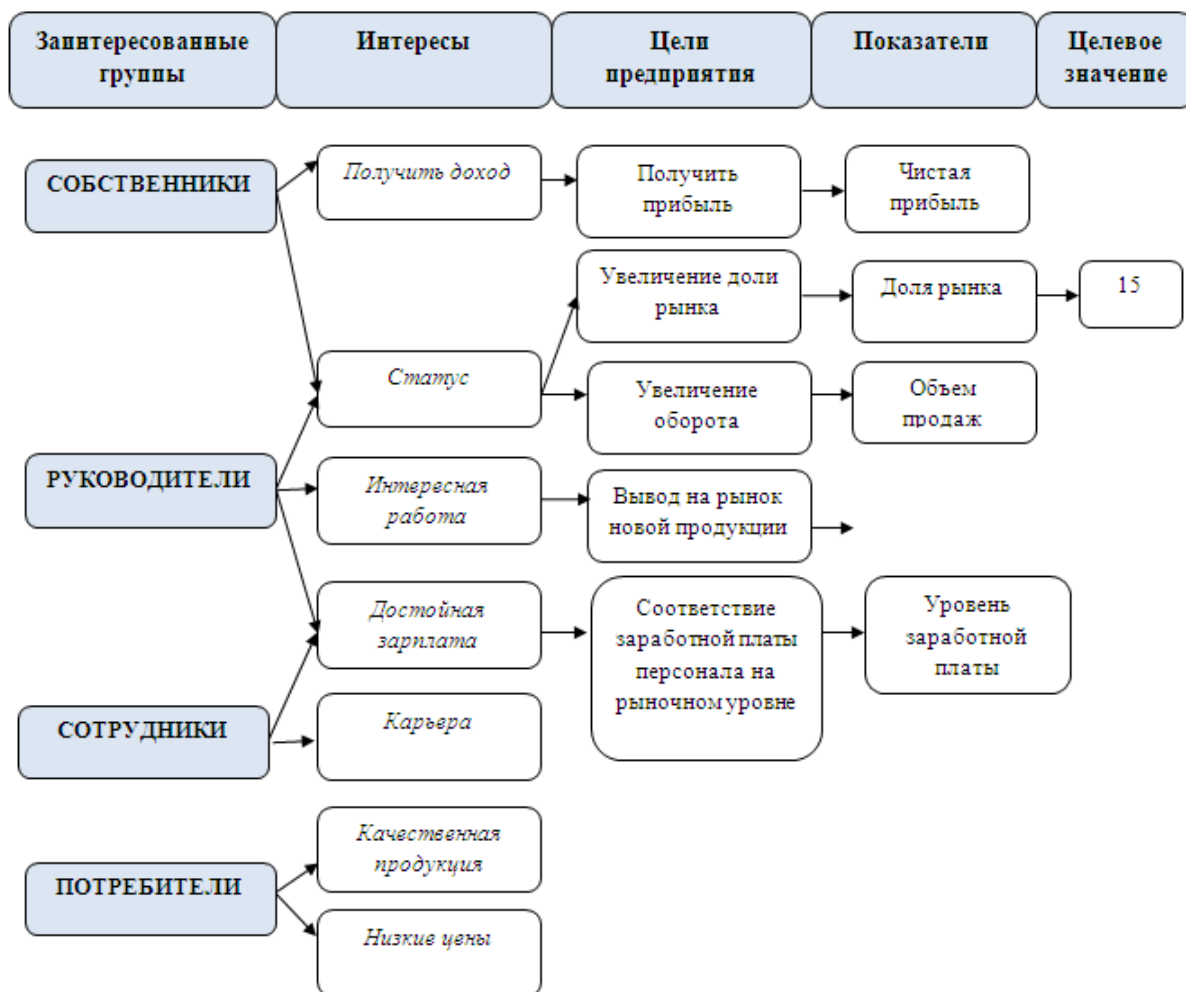
4) *Эффективность как степень удовлетворенности процессом его участников (стейкхолдеров)*. При этом удовлетворенность зависит от степени реализации интересов участников в процессе. Эффективность управления одним и тем же предприятием с точки зрения различных заинтересованных групп будет различной (рисунок 4).

Рассмотрев возможные подходы оценки эффективности управления можно сделать вывод, что в современных условиях менеджерам не достаточно использования одного конкретного метода, необходимо подходить к данному вопросу комплексно, дополняя и устраняя слабые стороны применяемых подходов, так как и многое зависит от индивидуальных особенностей руководителя, его умения работать с людьми, личной инициативы, интуиции, профессиональной квалификации. Следовательно, чтобы научиться управлять, нужно решить две задачи: овладеть научными основами, т.е. *теорией управления*, и уметь творчески ее применять, т.е. овладеть *искусством управления*.

### **3.4. Система менеджмента**

**Система** – комплекс элементов, находящихся во взаимодействии и единстве.

**Система менеджмента** – это система управления разного рода ресурсами: человеческими, финансовыми, техническими и другими с целью решения бизнес-задач



**Рисунок 4 – Интересы заинтересованных сторон**

**Система управления** - совокупность взаимосвязанных управляемой и управляющей подсистем, взаимодействующих между собой и внешней средой и участвующих в процессе функционирования по достижению установленных целей.

Существуют разные представления о системе менеджмента современной организации. Так, О.С. Виханский и А.И. Наумов выделяют в системе управления три подсистемы:

1. **Структурно-функциональная подсистема** - это совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управление. Данную подсистему можно определить как единство организации, технологии и методов управления.



2. **Информационно-поведенческая подсистема.** Ее основными блоками являются:

- 1) управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;
- 2) интересы и поведенческие нормы участников процесса управления;
- 3) информация и коммуникации в системе управления.

Совокупность данных блоков в основном охватывает всю рассматриваемую подсистему, хотя у отдельных систем управления могут быть и дополнительные блоки, например блоки национальных интересов, национальных управленческих стереотипов и т. Д

3. **Подсистема саморазвития системы управления.** Ее появление обусловлено возникновением в системе управления таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, поиск и разработка прогрессивных идей и внедрение их в практику. Эта подсистема не просто отражает указанные качества, но и способствует их воспроизводству, распространению и практическому воплощению.

Также выделяют и другие подходы к схемной реализации системы управления объектом, которые могут облегчить специалистам эффективность и рациональность принятия управленческих решений:

1. возможный вариант компонентного состава системы управления организацией, разработанный, на основе знаний о системном подходе (рисунок 5, Приложение А);

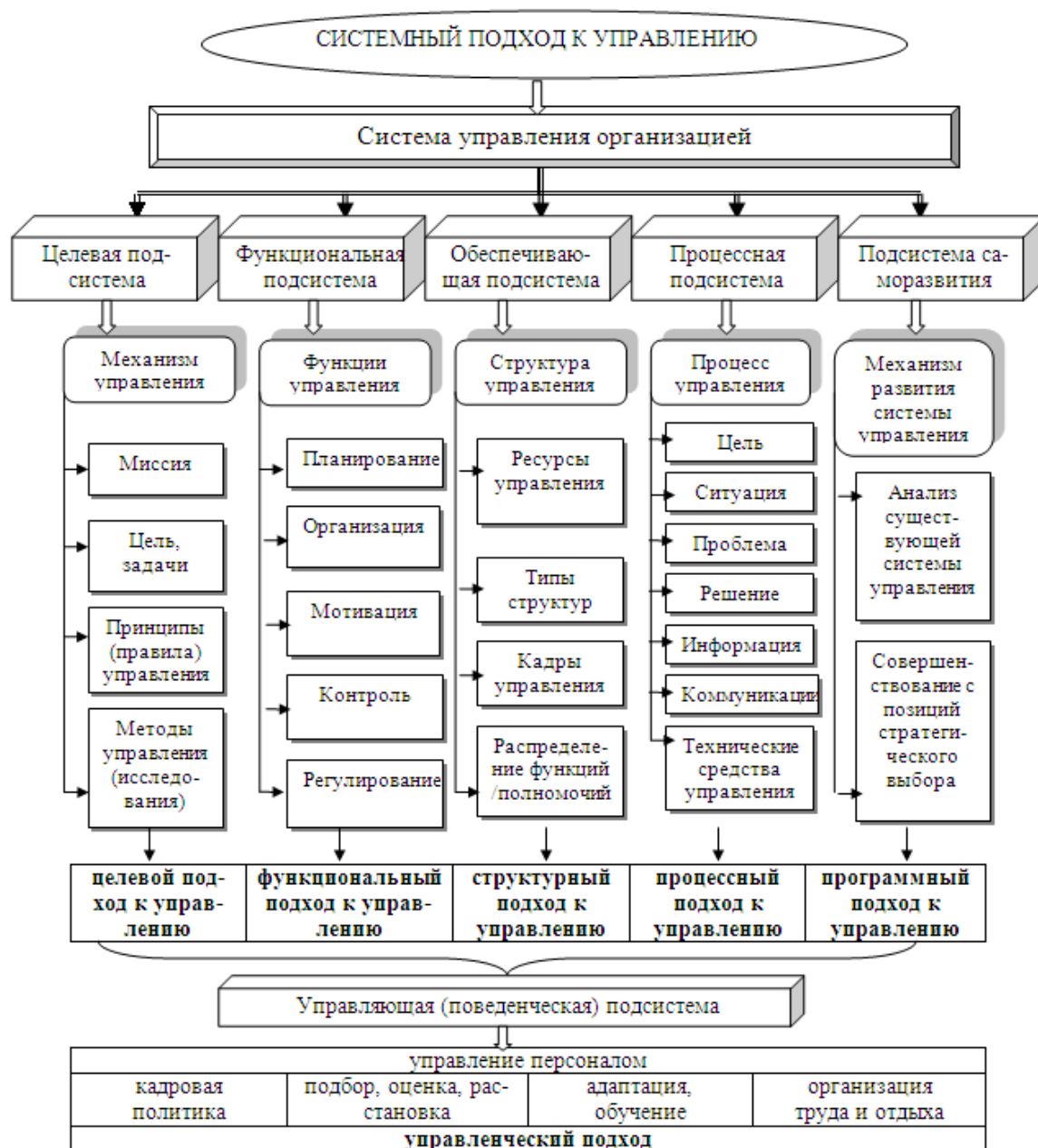
2. система управления организацией, основанная на структуре системы менеджмента, и основных элементах возможного варианта компонентного состава (рисунок 6).

Из предложенных вариантов схемной реализации системного подхода к управлению видно, что система управления организацией представляет собой сложную систему элементов.

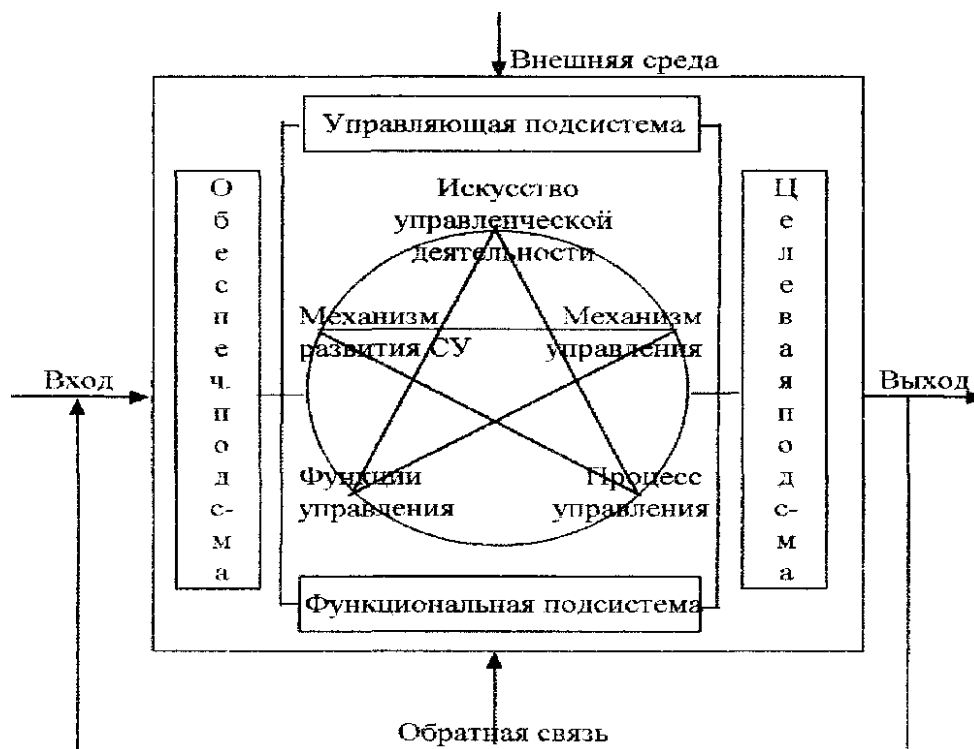
Для понимания сущности данного варианта управления в социально-экономических системах можно выделить следующие стороны:

- **целевую**, при которой *целевая подсистема* системы управления организацией представляет собой целевое управление, что прежде всего, предполагает необходимость четкого определения целей управления, которые, будучи направляющим фактором деятельности руководителей всех рангов, должны соответствовать требованиям объективных законов развития общества и определяться с учетом реальных возможностей развития системы;

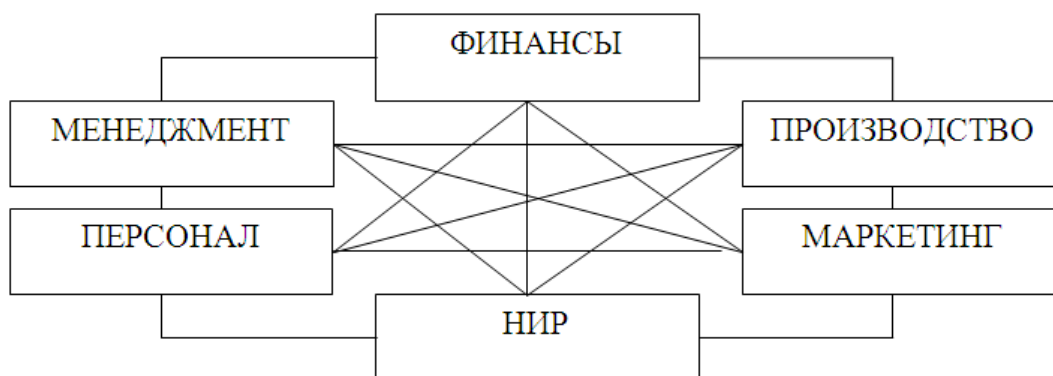
- **функциональную**, в основе функциональной подсистемы системы управления организацией лежит функциональное управление; сущность функционального управления состоит в выделении совокупности обособившихся видов управленческого труда, представляющих собой конкретные функциональные элементы; основными функциональными подсистемами по мнению многих авторов являются: ФИНАНСЫ, ПРОИЗВОДСТВО и МАРКЕТИНГ, СНАБЖЕНИЕ, СБЫТ, МЕНЕДЖМЕНТ, ПЕРСОНАЛ и НИР (рисунок 7); все они взаимосвязаны и взаимозависимы и в совокупности оказывают огромное влияние на эффективность системы управления организацией в целом;



**Рисунок 5 - Система управления организацией (вариант 1)**



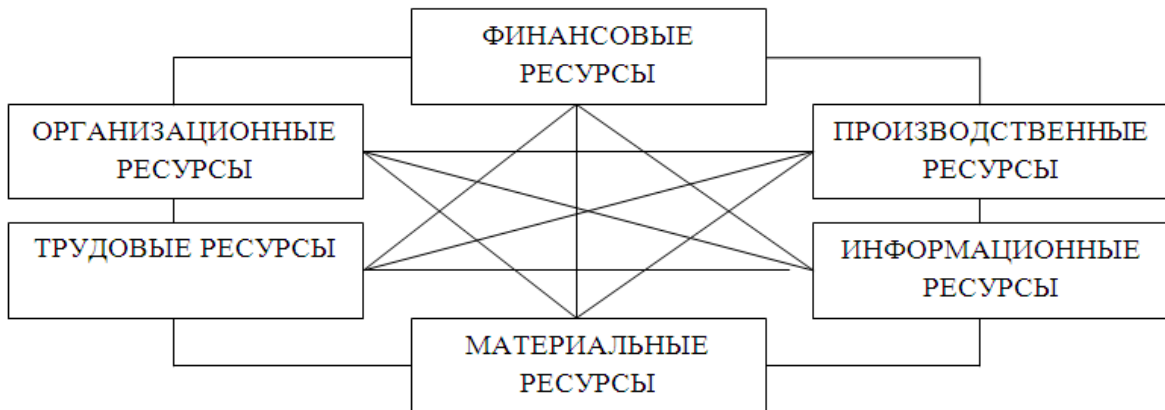
**Рисунок 6 – Система управления организацией (вариант 2)**



**Рисунок 7 – Зависимость функциональных подсистем в системе управления предприятием**

- **обеспечивающую (элементную)**, характеризующую *обеспечивающую подсистему*, которая включает в себя материальные, трудовые, финансовые, информационные, промышленные ресурсы (рисунок 8), тесно связанную с перечисленными выше функциональными подсистемами и определенными для каждой из них ключевых целей и задач (мероприятия для достижения генеральной цели); при которой управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов и, затрагивая основные ресурсы организации, характеризуется кадровым обеспечением, функциональным обеспечением, методическим

обеспечением, информационным обеспечением, правовым обеспечением системы управления организацией в целом;



**Рисунок 8 – Зависимость элементов обеспечивающей подсистемы в системе управления предприятия**

- **процессную**, при которой *процессная подсистема* характеризует управление как действия по выявлению и разрешению проблем в зависимости от установленных целей и сложившейся ситуации для эффективного и рационального процесса подготовки и принятия управленческих решений, необходим для понимания того, как строится и действует технология управления, с помощью определенных технических средств, которые формируют оптимальные информационно-коммуникационные связи объекта управления;
- **саморазвивающуюся**, характеризующую *подсистему саморазвития*, отражающую возникновение таких качеств системы, как стремление к самосовершенствованию, гибкость и адаптивность к изменениям, ориентацию на новшества, поиск и разработку прогрессивных идей и ускоренное введение их в практику функционирования и развития системы управления;
- **управляющую**, где *управляющая подсистема*, связывая воедино цели организации, воплощаемые в критериях функционирования, управленческую идеологию, интересы и критериально-нормативную базу работников, процедуры и организацию управленческой деятельности, представляет собой управление, основанное на управленческой деятельности руководителя, в процессе которой он реализует свое право принятия окончательных решений и несет ответственность за результаты всей работы.

Сказанное подтверждает необходимость и возможность представления логической модели системы управления через схемную реализацию.

Для достижения эффективности работы, представленной системы управления организацией, необходимо огромное внимание уделять ее основным подсистемам, которые в свою очередь также могут рассматриваться как отдельные системы управления с присущими им элементами. Также в связи с этим следует помнить, что в любой системе существует множество явных и неявных отношений и связей.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое «принципы управления»?
2. Какие общие принципы управления были предложены А.Файолем, дайте их краткую характеристику?
3. Что такое «методы управления»?
4. По каким признакам можно классифицировать методы управления, приведите примеры?
5. Какие основные три группы методов выделяют большинство ученых, приведите примеры?
6. Что такое «эффективность управления»?
7. Какие подходы к оценке эффективности существуют?
8. Что такое «система менеджмента»?
9. Какие три подсистемы О.С. Виханский и А.И. Наумов выделяют в системе управления?
10. В чем состоят особенности подходов к схемной реализации системы управления?

## ЛЕКЦИЯ 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

### План:

- 4.1. Организация: сущность и признаки, виды
- 4.2. Организационные структуры управления
- 4.3. Цели организации и их характеристики.

### 4.1. Организация: сущность и признаки, виды

**Организация** - это группа двух или более людей, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и др. условий ради решения стоящих перед нами проблем и сознательной координации деятельности для достижения общей цели.

Основные признаки организации, вытекающие из данного термина представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 - Элементы организации

### Классификация организаций:

#### 1. В зависимости от способа организации:

- **Формальная** – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.
- **Неформальная организация** - группа в составе формальной организации, которая возникает спонтанно и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно.

#### 2. В зависимости от соблюдения принципа легитимности:

- **Официальные организации.**
- **Неофициальные организации (криминальные, теневые).**

#### 3. В зависимости от формы собственности:

- Государственные и муниципальные организации полностью или частично находятся под контролем государственных или муниципальных органов власти.
- Частные организации — это организации, созданные индивидуальными предпринимателями: товарищества, кооперативы, фермерские хозяйства, а также созданные за счет взносов акционеров: акционерные общества, хозяйственные товарищества и др.
- Организации со смешанной собственностью образуются на основе сочетания различных форм собственности: государственной, частной, иностранной.

#### **4. В зависимости от численности занятых в организации:**

- Крупные (от 251 человек и более),
- Средние (от 101 до 250 включительно),
- Малые (от 16 до 100 человек включительно),
- Микропредприятия (от 1 до 15 человек включительно);

#### **5. В зависимости от вида и характера хозяйственной деятельности:**

- Организации отраслей первичного цикла (добыча сырья);
- Организации отраслей вторичного цикла (обрабатывающая промышленность);
- Организации отраслей третичного цикла, оказывающие услуги первым двум секторам и населению (банки, страховые компании, туристические агентства, торговля и др.);
- Организации четвертого сектора экономики, которые занимаются информационными технологиями и услугами;

#### **6. В зависимости от отношения к прибыли:**

- Коммерческие организации — организации, ставящие своей целью получение прибыли в интересах учредителей или акционеров. Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации (ГК РФ) к ним относятся хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.
- Некоммерческие организации ставят своей целью удовлетворение общественных потребностей. Несмотря на то что цели их носят некоммерческий характер, они могут заниматься предпринимательством и получать прибыль, идущую на текущие расходы. Полученная прибыль идет не учредителям, а используется на развитие организации, прибыль не облагается налогом. В соответствии с ГК РФ к некоммерческим организациям относятся потребительские кооперативы, общественные и

религиозные, благотворительные и другие фонды, ассоциации, союзы и учреждения.

**7. В зависимости от сферы и масштаба деятельности:** национальные, иностранные, смешанные, международные;

**8. В зависимости от организационно-правовой формы,** которые указаны в Гражданском кодексе Российской Федерации:

- Коммерческие корпоративные организации: полное товарищество, товарищество на вере, крестьянское (фермерское) хозяйство, хозяйственное партнерство (в ГК почти не упоминается), общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество, производственные кооперативы
- Коммерческие унитарные организации: Государственные и муниципальные унитарные предприятия
- Некоммерческие корпоративные организации: потребительский кооператив, общественные организации, ассоциации и союзы, товарищества собственников недвижимости, казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации, общины коренных малочисленных народов Российской Федерации
- Некоммерческие унитарные организации: фонды, учреждения, автономные некоммерческие организации, религиозные организации

**9. В зависимости от отраслевой принадлежности** (промышленные, транспортные, сельскохозяйственные, торговые и т.д.);

**10. В зависимости от самостоятельности принятия решения** (головные, материнские, дочерние и зависимые);

«Жизнь» любой организации имеет свои фазы и особенности развития

**Жизненный цикл организаций** – определенная последовательность предсказуемых изменений состояний организации в течение времени.

Согласно концепции *жизненного цикла организации* ее деятельность проходит пять основных стадий (рисунок 10):

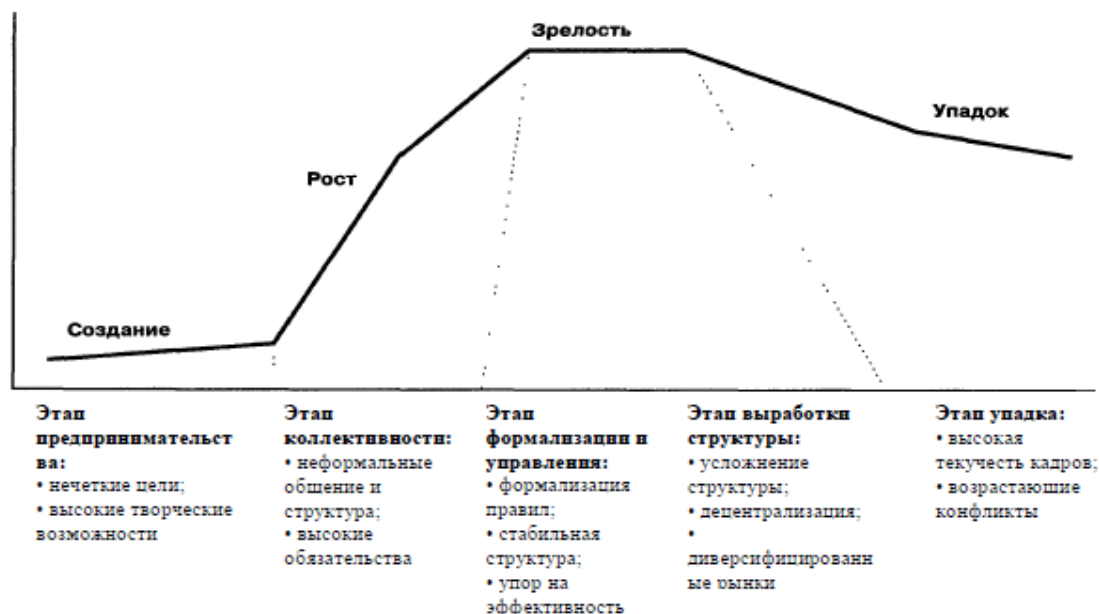
1) **рождение организации (создание):** происходит создание организации, например, на основе решения общего собрания учредителей, и осуществляются все связанные с этим мероприятия; главная цель заключается в выживании; руководство осуществляется одним лицом; основная задача – выход на рынок;

2) **детство и юность (рост):** организация стремительно растет; главная цель – получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост; стиль руководства жесткий; основная задача – укрепление позиций и захват рынка;

3) **зрелость:** поиск новых, а также качественное развитие и совершенствование существующих форм и направлений деятельности; главная цель – систематический сбалансированный рост, формирование



индивидуального имиджа; эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача – рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка;



**Рисунок 10 - Жизненный цикл организации**

4) **старение организации (упадок):** она прочно стоит на ногах и часто больше не стремится ни к расширению, ни к поиску нового, что на самом деле означает начало конца; главная цель – сохранение достигнутых результатов; эффект руководства достигается за счет координации действий, основная задача – обеспечить стабильность;

5) **возрождение либо исчезновение:** организация постепенно ослабевает, свертывает свою деятельность и наконец прекращает свое существование; главная цель возрождения состоит в обеспечении оживления всех функций; главная задача – реструктуризация, внедрение инноваций, переход на новые продукты, услуги, виды бизнеса, изменение методов руководства и т.д.

Концепция жизненного цикла организации утверждает, что при сохранении одних и тех же методов руководства срок ее существования ограничен 30-40 годами и имеет тенденцию к сокращению. Такая ограниченность обусловлена тем, что постепенно организационные структуры, система управления и тип мышления персонала приходят в противоречие с изменившейся ситуацией.

Все организации имеют общие характеристики (рисунок 11):

**1. Ресурсы.** Любой организации для достижения намеченных целей необходимы ресурсы, подлежащие преобразованию в процессе производственной деятельности. **Основные ресурсы**, используемые организацией, — это люди (человеческие ресурсы), основной и оборотный капитал, технология и информация. Главная задача организации в области использования ресурсов — достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности.



**Рисунок 11 - Общие характеристики организации**

**2. Зависимость от внешней и внутренней среды.** Является одной из самых значительных характеристик организации, т.к. ни одна организация не может функционировать изолированно. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее. Их принято подразделять на *внутренние*, имеющие место внутри предприятия и связанные с ошибками и упущениями руководства и персонала. И *внешние*, возникающие вне фирмы и обычно находящиеся вне сферы влияния предприятия.

**3. Разделение труда.** Организация труда на научной основе объективно требует соответствующих форм его разделения, главной целью которого является специализация работников на выполнении отдельных видов работ, операций и процедур. Бывает горизонтальное и вертикальное разделение труда.

*Горизонтальное разделение труда* - это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности. По сути это разделение всей работы на составляющие компоненты, т.е. расчленение общего производственного процесса на частное, непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей. По горизонтали труд разделяется по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам. *Функциональное разделение труда* находит

отражение в специализации работников по видам деятельности, т.е. обособляются функции и выделяются работники для их выполнения. Разделение труда *по товарно-отраслевому признаку* связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур (специализация продавцов на продаже одного какого-то товара). *Квалификационное разделение труда* основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации.

*Вертикальное разделение труда.* Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. В данном случае на первый план выступает обособление функций управления, суть которой состоит в целенаправленном координировании и интегрировании деятельности все элементов организации. Кто-то должен взять на себя обязанности капитана с тем, чтобы определить круг обязанностей подчиненных, планировать, организовывать, координировать и контролировать все структуры и звенья организации. В такой работе всегда присутствует два момента: *интеллектуальный* (подготовка и принятие решений) и *волевой* (проведение их в жизнь). В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

- *общее руководство* - выработка и проведение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации.
- *технологическое руководство* - разработка и внедрение прогрессивных технологий.
- *экономическое руководство* - стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации, внедрение хозрасчета и обеспечение ее рентабельной работы.
- *оперативное управление* - составление и доведение до микро коллективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктаж, организация систематического контроля за ходом и количеством производственного процесса.
- *управление персоналом* - подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Таким образом, в организации существует две внутренние формы разделения труда. Первая - это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Вторая,

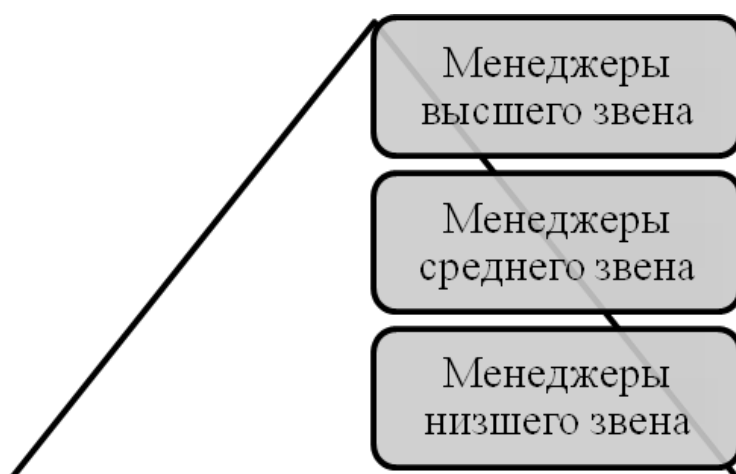
называемая вертикальной, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

**4. Подразделения и необходимость управления.** Считается, что эффективность работы в организации определяется степенью и уровнем развития вертикального разделения труда. По сути речь идет об организации труда руководителей по координации деятельности структурных подразделений и исполнителей. В зависимости от выполняемых функций в процессе управления организацией выделяют:

- *руководителей* (наиболее высокая ступень управления, направляющая и координирующая работа низших звеньев, на которой принимаются решения по важнейшим вопросам деятельности организации).
- *специалисты* (выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений, сочетают функции управления и исполнения).
- *вспомогательный персонал* (технические исполнители, осуществляющие информационное обслуживание аппарата управления).

**Руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделённый полномочиями в области принятия решений по конкретным видам называется менеджер.**

Менеджеров организации разделяют в зависимости от уровня управления (рисунок 12):



**Рисунок 12 – Уровни управления**

1) Менеджеры низшего звена — это младшие начальники, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). К

ним относятся мастера, заведующие отделами в магазинах, заведующие кафедрами, менеджеры по продажам, у которых в подчинении находятся торговые представители (агенты) и т.д. Вообще, большая часть руководителей — это менеджеры низшего звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве. Менеджеры низшего звена могут иметь любой уровень образования.

2) Менеджеры среднего звена — это начальники над менеджерами низшего звена. В зависимости от величины организации может быть несколько уровней таких менеджеров. Менеджерами среднего звена являются начальник цеха, директор филиала, декан факультета, начальник отдела продаж и т.д. Чаще всего такие управленцы имеют дипломы об окончании высших учебных заведений.

3) Менеджеры высшего звена — самая малочисленная группа управленцев. Даже в самых крупных организациях их всего несколько человек. Типичными должностями здесь будут генеральный директор завода, директор магазина, ректор университета, председатель совета директоров. Этот уровень управления требует наличия высшего образования, иногда и не одного.

В соответствии с этими уровнями к менеджерам предъявляются различные требования. Требования эти высоки для любого уровня менеджеров. В общем, менеджеры среднего звена занимаются решением поставленных задач, низшего звена — устранением проблем, связанных с достижением целей, а высшего звена — постановкой общих целей. Таким образом, хотя и кажется, что ответственность распределена равномерно, больше всего ее лежит на руководителях высшего порядка, поскольку в деловом мире заведено, что если какое-то предприятие не удастся, то ответственность возлагают на руководителя, а если она достигает успеха, то этот успех принадлежит исключительно сотрудникам данной организации.

#### **4.2. Организационные структуры управления**

**Организационная структура управления - совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.**

Организационная структура управления направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

**Связи между элементами структуры управления бывают:**

1) *вертикальными*, когда происходит взаимодействие между руководителем и подчиненным (например, связь между директором фирмы и управляющим структурным подразделением);

2) *горизонтальными*, когда происходит взаимодействие равноправных элементов (например, связи между управляющими структурными подразделениями одного уровня)

Элементами структуры управления являются:

- *работник управления* — человек, выполняющий определенную функцию управления;
- *орган управления* — группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп.

**В зависимости от характера связей между различными подразделениями организации различают следующие типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную) и матричную.**

**Линейная структура управления (рисунок 13)**

Это одна из простейших организационных структур управления. Представляет собой «скелет» организации как таковой и четко ориентирована на построение вертикальных связей. Ранние капиталистические предприятия начала и конца XIX века имели также в основном линейную структуру, позаимствовав ее у армии и церкви. Только позже с развитием теории менеджмента она была заменена более сложными структурами.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (таблица 6).



**Рисунок 13- Линейная структура управления**

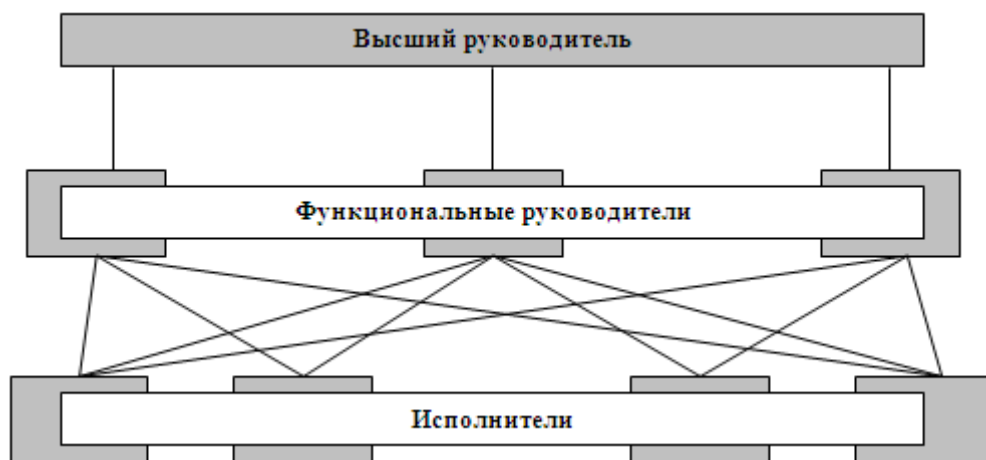
**Таблица 6 – Преимущества и недостатки линейной структуры управления**

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
1) единство и четкость распорядительства 2) согласованность действий исполнителей 3) простота управления (один канал связи) 4) четко выраженная ответственность 5) оперативность в принятии решений 6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления 2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений 3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами 4) затруднительные связи между инстанциями 5) концентрация власти в управляющей верхушке

Как видно, линейная структура наряду с преимуществами имеет ряд серьезных недостатков, которые в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

**Функциональная структура управления (рисунок 14)**

Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.



**Рисунок 14 - Функциональная структура управления**

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (таблица 7).

**Таблица 7 – Преимущества и недостатки функциональной структуры управления**

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций	1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений
2) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов	2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами
3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов	3) появление тенденций чрезмерной централизации
4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций	4) длительность процедур принятия решений
5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

Недостатки как линейной, так и функциональной структуры управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

**Линейно-функциональная структура управления (рисунок 15)**

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).



**Рисунок 15 - Линейно-функциональная структура управления**



Линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки (таблица 8).

**Таблица 8 – Преимущества и недостатки линейно- функциональной структуры управления**

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников	1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями
2) освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем	2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует
3) возможность привлечения консультантов и экспертов	3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации

### **Матричная структура управления (рисунок 16)**

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организаций.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не с подчиненными ему непосредственно специалистами, которые подчинены линейным руководителям, а в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители

решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.



**Рисунок 16 - Матричная структура управления**

Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки (таблица 9).

**Таблица 9 – Преимущества и недостатки матричной структуры управления**

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
1) возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации 2) повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами 3) рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности 4) увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства 5) усиление контроля за решением отдельных задач проекта 6) сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий 7) повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов	1) сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение 2) присутствие "духа" нездорового соперничества между руководителями программ 3) необходимость постоянного контроля за "соотношением" сил между задачами управления по целям 4) трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе

Создание матричной организационной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

Рассмотренные оргструктуры являются базовыми и могут быть детализированы применительно к конкретному объекту управления.

#### ***4.3. Цели организации и их характеристики.***

**Цель организации** – это желаемый конечный результат ее деятельности. К целям организации предъявляют следующие требования:

- необходимость конкретизации;
- операциональность целей - способность их к преобразованию в задачи, т.е. рабочие задания, пригодность в качестве базиса и мотивации для исполнения;
- нацеленность на концентрацию ресурсов и усилий;
- множественность и сопоставимость целей;
- распределение целей по всем областям, от которых зависит выживание организации: производство, маркетинг, финансы, инновации, персонал, менеджмент.

*В целом цели организации имеют следующие характеристики:*

1. Конкретность и измеримость.
2. Ориентация во времени, очередность установления целей от долгосрочных к краткосрочным.
3. Достижимость.
4. Взаимосвязь, отсутствие противоречий в нескольких целях.

**Классификация целей может быть по следующим основаниям:**

*1. По источникам:*

- Внешние цели – потребности социальной общности, в рамках которой функционирует организация

- Внутренние цели – цели коллектива организации, ориентированные на удовлетворение из потребностей.

2. По сроку:

- Долгосрочные цели (свыше 5 лет)
- Среднесрочные цели (от 1 до 5 лет)
- Краткосрочные цели (до 1 года)

3. По содержанию:

- Технологические цели (связанные с улучшением технологического состояния организации)
- Экономические цели (связанные с финансовым состоянием организации)
- Административные цели (направленные на управление организацией)
- Маркетинговые цели (связанные с рынком)
- Научно-технические цели (связанные с внедрением новых технологий)
- Социальные

4. По степени важности:

- стратегические (ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих жизнь и лицо организации);
- тактические (промежуточные по отношению к стратегическим, отражают отдельные этапы их достижения).

5. По форме выражения:

- количественные цели (производство продукции в рублях, тоннах, штуках и др.);
- качественные цели (достижение благоприятного климата в коллективе).

6. По уровню

- Миссия – это главная цель организации, направленная на удовлетворение потребностей потребителя, с целью создания условий для долговременной прибыльности.

*Содержание миссии включает в себя:*

- а) описание продуктов или услуг;
- б) характеристика рынка (определение потребителей);
- с) цели организации;
- д) технология;
- е) философия (взгляды и ценности);
- ф) внутренняя концепция (собственное впечатление о себе);
- г) внешний образ (имидж).

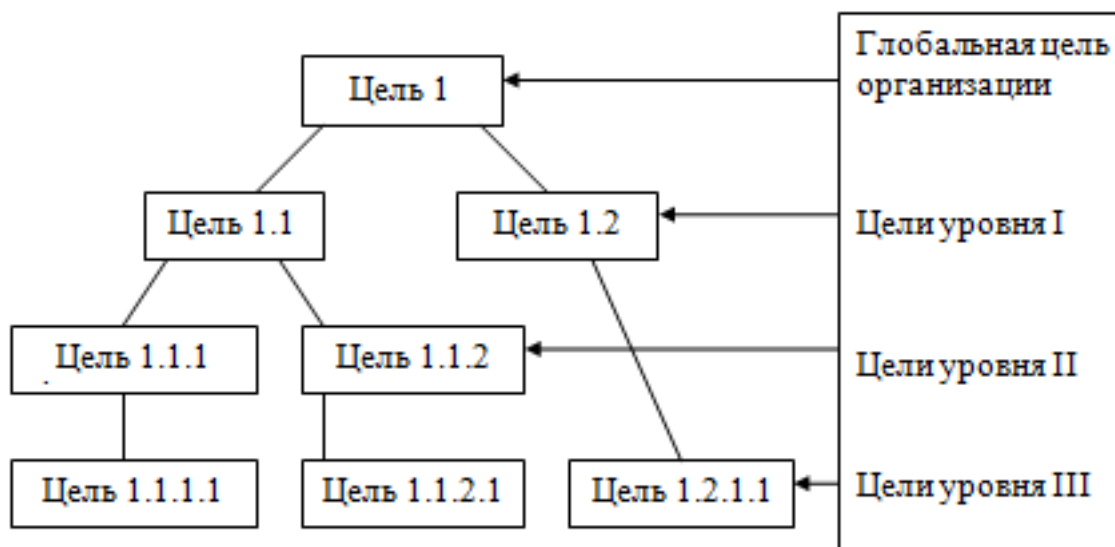
**Пример формулировки миссии ювелирно-художественной фирмы:**

«Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком».

- Общие (общеорганизационные) цели – они отражают важнейшие направления деятельности организации, они могут быть:
  - Интегральные - направленные на достижение эффективности, устойчивости и т.п.
  - Функциональные – конкретные сферы деятельности организации (финансы, маркетинг, персонал и т.д.)
- Специфические цели, – разрабатываемые в каждом подразделении и определяющие основные цели их деятельности в свете реализации их общих.
- Задачи – это совокупность требований для принятия действий в конкретных ситуациях.

**Система целей организации** – это совокупность всех целей организаций.

В соответствии с целями генерального направления развития предприятия формируется система целей (с соответствующими целевыми показателями) для каждого подразделения. Количество и разнообразие целей управления настолько велико, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация. Модель упорядочения целей разного уровня управления в единую комплексную систему получила название "дерево целей" (рисунок 17).



**Рисунок 17 – Структура дерева целей**

Процедура построения дерева целей включает в себя несколько последовательных шагов.

Определение вершины дерева – общей (глобальной) цели организации. На определенном временном этапе не может быть несколько общих целей. В зависимости от этой цели определяется конечный результат деятельности и эффективность этого результата.

Формирование последующих уровней по направлениям деятельности или декомпозиция целей. Каждый последующий уровень формируется таким образом, чтобы обеспечить достижение целей более высокого уровня.

Каждая "ветвь" дерева описывает не способ достижения цели, а конкретный конечный результат, выраженный каким-либо показателем.

Подцели одного уровня декомпозиции независимы (параллельны) между собой.

Иерархия целей напрямую связана со структурой предприятия и ее особенностями. Чем сложнее организационная структура предприятия, и чем больше у него различных видов деятельности, тем больше уровней декомпозиции и сложнее дерево целей. Уровни декомпозиции отражают иерархические уровни управления на предприятии.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое «организация», и каковы ее признаки?
2. По каким признакам можно классифицировать организации, приведите примеры?
3. Что такое «жизненный цикл организации»?
4. Какие основные стадии ЖЦО выделяют, дайте их краткую характеристику?
5. Опишите общие характеристики организаций?
6. Кто такой «менеджер», и в чем их отличие в зависимости от уровня управления?
7. Что такое «организационная структура управления»?
8. Какие виды ОСУ выделяют, в чем их особенности?
9. Что такое «цель организации»?
10. Какие виды целей выделяют, в чем их особенности?

## ЛЕКЦИЯ 5. СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ.

*План:*

*5.1. Внутренняя среда организации*

*5.2. Внешняя среда организации*

*5.3. Методы оценки внешней и внутренней среды организации*

*5.1. Внутренняя среда организации*

**Внутренняя среда организации** – это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений.

Внутренняя среда организации - это переменный фактор, напрямую влияющий на ее лицо. Внутреннюю среду образует совокупность средств производства, персонал с культурными традициями и ценностями, производственные и информационные процессы, взаимоотношения в коллективе.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это **цели, структура, задачи, технология и люди**.

1. **Цели** - конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.
2. **Структура организации** представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленное на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления.
3. **Задачи** - определенная работа, серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее определенные сроки. Задачи непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др.

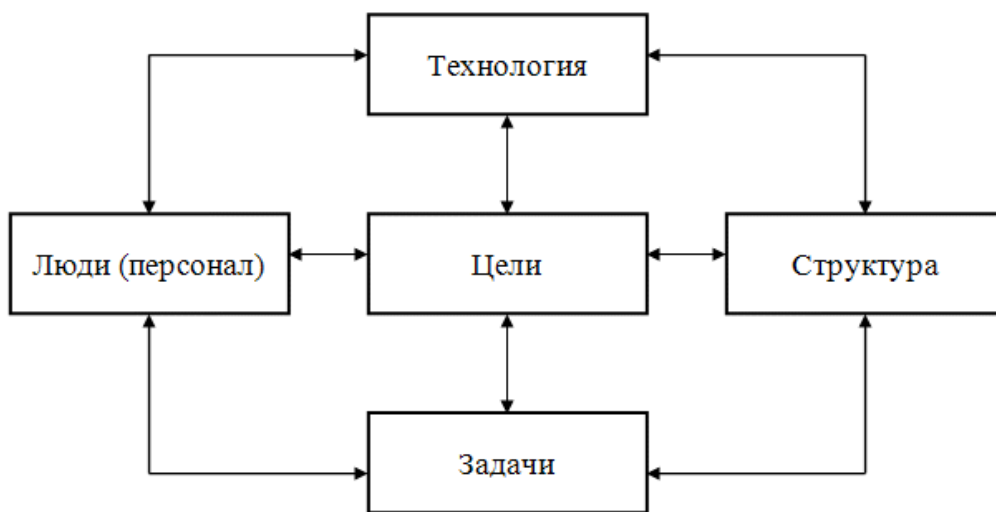
С технологической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

4. **Технология** — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления преобразований в материалах, информации и людях.

Задачи и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение задачи предполагает использование конкретной технологии.

5. **Люди (трудовые ресурсы)**. Это пятый и наиболее значимый элемент внутренней среды организации. Цели организации достигаются через труд людей. Это значит, что в менеджменте все внутренние элементы никогда не рассматриваются изолированно друг от друга. Изменения одного из названных элементов будут в определенной мере влиять на все остальное.

*Взаимосвязь внутренних элементов организации: целей, структуры, задач, технологии и людей, показана на рисунке 18.*



**Рисунок 18 - Взаимосвязь внутренних элементов организации**

## 5.2. Внешняя среда организации

**Внешняя среда организации** – это условия и факторы, возникающие независимо от ее деятельности и оказывающие существенное воздействие на нее.

Факторы внешней среды разделяются на:

1) Факторы прямого воздействия,



Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. К этим факторам следует отнести:

- поставщики (сырье, материалы, финансы) ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы;
- государственные органы (организация обязана соблюдать требования органов государственного регулирования, то есть принудительного выполнения законов в сферах компетенции этих органов);
- потребители (согласно точки зрения Питера Друкера цель организации - создать потребителя, поскольку ее существование и выживание зависит от способности находить потребителя, результатов своей деятельности и удовлетворять его запросу);
- конкуренты - лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, стремление обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке;
- трудовые ресурсы - часть населения страны, располагающая совокупностью физических и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда.

## *2) Факторы косвенного воздействия.*

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них:

- политические
- социокультурные факторы,
- состояние экономики,
- международные события,
- научно-технический прогресс

Как и факторы внутренней среды, факторы внешнего окружения взаимосвязаны (рисунок 19). Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора внешнего окружения может обуславливать изменение других.

### ***5.3. Методы оценки внешней и внутренней среды организации***

**Анализ среды организации — это процесс определения критически**

*важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на возможности предприятия, фирмы в достижение своих целей.*

Глубокий и тщательный анализ внутренней среды является необходимой предпосылкой принятия управленческих решений. Экономическая информация – это конкретное выражение происходящих внутри фирмы процессов. Без такой информации и ее анализа невозможно эффективное функционирование и развитие производственно-сбытовой деятельности фирмы.



**Рисунок 19 - Взаимосвязь факторов внешней среды**

Анализ внутренней среды позволяет корректировать цели и задачи организации, определять внутренние ресурсы и возможности, слабые стороны, потенциал, навыки и умения в работе. Изучение внутренней среды, ее анализ проводят по следующим основным направлениям:

1. **Производство:** объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия, обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество технологий; патенты, торговые марки и т.д.

2. **Персонал:** структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников.

3. **Организация управления:** организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций.

4. **Маркетинг:** товары, произведенные фирмой, доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование.

5. **Финансы и учет:** финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

*Анализ внешней среды* представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

**Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них:**

### **1 SWOT- анализ**

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

**SWOT-анализ** — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализ необходимо:

- Определить основное направление развития предприятия (его миссию)
- Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
- Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению **матрицы SWOT-анализа**. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы (рисунок 20).

	Возможности 1 2 3	Угрозы 1 2 3
Сильные стороны 1 2 3	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1 2 3	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

**Рисунок 20 - Матрица SWOT-анализа**

Заполнив такую матрицу можно увидеть результат:

- определены основные направления развития предприятия (стратегию организации)

- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса

**2 SNW – анализ** – это усовершенствованный SWOT-анализ.

- Strength (сильная сторона),
- Neutral (нейтральная сторона),
- Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ также предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Для составления SNW – анализа необходимо заполнить таблицу 10, можно предложить такой вариант:

***Таблица 10 – Сводные данные SNW – анализа***

<b><i>Наименование стратегической позиции</i></b>	<b><i>Качественная оценка позиции</i></b>		
	<b><i>Сильная (S)</i></b>	<b><i>Нейтральная (N)</i></b>	<b><i>Слабая (W)</i></b>
Стратегия организации			
Бизнес-стратегии			
Оргструктура			
Финансы			
Продукт как конкурентноспособность			
Структура затрат			
Дистрибуция как система реализации продукции			
Информационная технология			
Инновации как способ к реализации на рынке продуктов			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)			

### **3 PEST (СТЭП) – анализ**

PEST – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию организации:

- политических (Policy),
- экономических (Economy),
- социальных (Society),

- технологических (Technology)

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Для проведения данного анализа возможно использовать таблицу 11.

**Таблица 11– Сводные данные PEST – анализа**

Политика	Экономика
1	1
2	2
Социум	Технология
1	1
2	2

#### **4 Профиль среды**

Для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу 12 профиля среды выписываются отдельные факторы среды.

**Таблица 12 - Таблица профиля среды**

<b>Факторы среды</b>	<b>Важность для отрасли, А</b>	<b>Влияние на организацию, В</b>	<b>Направленность влияния, С</b>	<b>Степень важности, D=A-B-C</b>
1.				
2.				
3.				
...				

Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- *важности для отрасли по шкале: 3 — большая, 2 — умеренная, 1 — слабая;*

- *влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния;*
- *направленности влияния по шкале: +1 — позитивная, -1 — негативная.*

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания при разработке стратегии, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

### **5 Метод взвешивания каждого фактора**

Другим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации).

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к -5 (очень отрицательное). Воздействие фактора – от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощностью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках организации, а также о внешних проблемах.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое «внутренняя среда организации»?
2. В чем заключаются основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства?
3. Каким образом взаимосвязаны внутренние элементы организации?
4. Что такое «внешняя среда организации»?
5. Что относится к факторам прямого воздействия внешней среды организаций?
6. Что относится к факторам косвенного воздействия внешней среды организаций?

7. С какой целью проводится анализ среды организации?
8. По каким направлениям проводится анализ внутренней среды организации?
9. Какие методы позволяют провести анализ внутренней среды, дайте их краткую характеристику?
10. Какие методы позволяют провести анализ внешней среды, дайте их краткую характеристику?



## ЛЕКЦИЯ 6. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

*План:*

**6.1 Функций управления: понятия и классификация.**

**6.2 Основные функции (общие) менеджмента**

**6.3 Специфические функции (конкретные) менеджмента**

### **6.1 Функций управления: понятия и классификация**

Задачи и функции менеджмента реализуются только через деятельность особой категории сотрудников, которых принято называть менеджерами.

**Функция** - направление деятельности элемента организационной структуры, представляющее собой совокупность однородных операций, выполняемых на постоянной основе.

**Функцией управления (менеджмента)** называется особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект. Функции управления отражают содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы.

Существуют различные классификации функций менеджмента (по различным критериям), но наиболее актуальными среди них можно выделить:

**1. В зависимости от участия в управлении организацией:** общие (основные) и специфические (конкретные).

- **Основные функции (общие)** проявляются принципиально одинаково в управлении организацией в любой сфере деятельности. Состав общих функций управления не зависит от объекта управления, эти функции выполняются по отношению ко всем объектам управления. Разные авторы выделяют свои перечни общих функций управления.
- **Специфические функции (конкретные)** отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников, определяются объектом управления.

**2. В зависимости от подхода менеджмента:**

- **Процессный подход к функциям менеджмента.**

Процессный подход к менеджменту отражает необходимость объединить все виды деятельности по решению управленческих задач в одну цепочку. При этом внимание фокусируется на взаимосвязи отдельных действий (функций) и

менеджмент рассматривается как динамически изменяющийся в пространстве и времени процесс. Процесс менеджмента имеет обратную связь, называемую также координированием.

✓ Планирование (вид управленческой деятельности, связанной с установлением целей, разработкой стратегии и планов организации и ее составных частей)

✓ Организация (формирование структуры организации и управления, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы: персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами, рабочими местами и пр.)

✓ Мотивация (руководство, лидерство) (деятельность по материальной и моральной мотивации персонала, активизации людей, работающих в организации, выбору наиболее эффективных каналов коммуникации и разрешению организационных конфликтов)

✓ Контроль (мониторинг исполнения, сравнение результатов с целями, корректировка существенных отклонений, а также качественная и количественная оценка и учет результатов работы организации)

#### • ***Системный подход к функциям менеджмента***

Системный подход подразумевает описание взаимосвязи элементов организации между собой и с элементами внешней среды. Если организация управления эффективна, то на выходе в результате процесса преобразования образуется добавочная стоимость, прибыль, увеличение: доли рынка, объема продаж, реализуется социальная ответственность, удовлетворяются потребности работников. Существуют несколько подходов к рассмотрению организации через системный подход:

- Через выделение «**подсистем**», определяют функции в соответствии с подсистемой:

✓ Подсистема «Маркетинг»: создание спроса и сбыт продукции; определение потребностей населения и производства в продукции и услугах предприятия; разработка новой продукции; освоение рынков; распределение и доставка продукции потребителям; контроль за изменением вкусов и спроса потребителей; сбор и обработка информации о товаре; рекламирование фирмы и ее продукции и т.д.

✓ Подсистема «Производство»: получение, хранение и распределение средств производства, превращение входных ресурсов в конечный продукт: его хранение и распределение, а также послепродажное обслуживание.

В) Подсистема «Финансы»: организация финансирования, кредитования, составление бюджета, выполнение налоговых обязательств.

✓ Подсистема «НИР»: исследование и разработка, направленные на поиск новых видов продукции, для замены устаревших, введения новшеств и модернизации во всех сферах деятельности предприятия.

✓ Подсистема «Персонал»: работа с трудовым коллективом –наем, расстановка, обучение, продвижение, оплата труда работников; мотивация сотрудников для решения общих задач предприятия и создание для этого благоприятного климата.

✓ Подсистема «Менеджмент»: взаимоувязывание работы подсистем; обеспечение связей внутренней и внешней среды организации; обеспечение ресурсами и продвижение результатов деятельности подсистем организации; эффективное достижение целей организации, исключение нерациональных затрат времени, ресурсов и таланта; анализ проблемы во всех отраслях деятельности организации и выделение проблемных участков; принятие управленческих решений.

### **3. В зависимости от объекта управления:**

✓ *Функции, направленные на общее управление* (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);

✓ *Функции, направленные на управление структурой предприятия* (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);

✓ *Функции, направленные на конкретные области управления* (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

### **4. В зависимости от участия в процессе управления:**

выделяет три группы функций менеджмента, наиболее общие для всех видов организаций и любых условий функционирования: *общие, социально-психологические и технологические функции менеджмента.*

А) Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях. Успешный менеджмент любой организации должен предусматривать осуществление следующих общих функций: формирование целей, планирование, организацию, контроль.

*Б) Социально-психологические функции менеджмента связаны в основном с характером производственных отношений в коллективе. Они содержат две разновидности функций: делегирование и мотивацию.*

*В) Технологические функции менеджмента выделяют два основных вида деятельности, составляющих содержание технологии труда менеджера любого уровня иерархии: решения и коммуникации.*

*Общие, социально-психологические и технологические функции, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на организации, специализировать органы управления и труд отдельных менеджеров. Несмотря на наличие коренных различий в трактовке самого понятия «менеджмент», в определении термина «функции менеджмента» и их состава, разделение целостного управленческого процесса на функции объективно является необходимым условием установления формальной структуры и разработки рациональной поведенческой концепции менеджмента в любой организации.*

Существует достаточно много подходов к классификации функций менеджера, управленческие процессы на предприятии происходят на основе функционального распределения и суть управленческой деятельности на всех уровнях управления обеспечивают функции менеджмента не зависимо от их классификации.

## **6.2 Основные функции (общие) менеджмента**

**Основные функции (общие)** проявляются принципиально одинаково в управлении организацией в любой сфере деятельности. Состав общих функций управления не зависит от объекта управления, эти функции выполняются по отношению ко всем объектам управления. Разные авторы выделяют свои перечни общих функций управления (таблица 13). Эти функции управления связаны процессами принятия решений и коммуникацией (рисунок 3):

**Функция планирования** является номером один в менеджменте. Реализуя ее, предприниматель или управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент находится фирма, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы. Сам процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки

организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов.

**Таблица 13 – Распространенные подходы к перечню общих функций менеджмента**

п/п	Автор подхода	Характеристика подхода
1.	А.Файоль (процессный подход)	<i>предвидение (планирование и прогнозирование), организация, распорядительство, координирование, контроль</i>
2.	А. Мескон, Дж. Хедоури	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование,</li> <li>• организация,</li> <li>• мотивация,</li> <li>• контроль</li> </ul>
3.	ГОСТ 24525.0-80	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прогнозирование и планирование;</li> <li>• организация работы;</li> <li>• мотивация;</li> <li>• координация и регулирование;</li> <li>• контроль, учет, анализ.</li> </ul>
4.	Стандарты ИСО серии 9000:2000 (цикл Деминга или PDCA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan - планирование,</li> <li>• Do - выполнение,</li> <li>• Check - проверка,</li> <li>• Act – корректировка</li> </ul>
5.	Общее современное виденье	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование,</li> <li>• организация,</li> <li>• мотивация,</li> <li>• контроль,</li> <li>• координация (регулирование).</li> </ul>

Кроме того, планирование обеспечивает более четкую координацию усилий структурных подразделений и таким образом укрепляет взаимодействие руководителей разных служб организации. А это значит, что планирование — это непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и факторов. Следовательно, планы не должны носить директивного характера, а меняться в соответствии с конкретной ситуацией.

**Функция организации** — это формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее работы — персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами. В любом плане, составляемом в организации есть создание реальных условий для достижения запланированных целей, часто это требует перестройки структуры

производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рыночной экономики. При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в реальность, используя важную функцию менеджмента, как мотивация.

**Функция мотивации** — это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. С конца XVIII по XX век было распространенное мнение, что люди всегда будут работать лучше, если у них есть возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивация — это простой вопрос, который сводится к предложению предоставления соответствующих денежных вознаграждений в обмен на усилие. Руководители узнали, что мотивация — это результат сложной совокупности потребностей, которые постоянно изменяются.

**Функция контроля** — это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Существуют три аспекта управленческого контроля. Первый аспект — установление стандартов — это точное определение цели, которая должна быть достигнута в определенное время. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект — это измерение того, которое было в действительности достигнуто в определенный период, и сравнения достигнутого с ожидаемыми результатами. Если эти обе фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, ему известен и источник этой проблемы. Третий аспект — стадии, на которой выполняются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от начального плана. Одно из возможных действий — пересмотр целей для того, чтобы они стали реальнее и отвечали ситуации. Контроль — это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим.

**Функция координации** — это центральная функция менеджмента. Она обеспечивает достижение согласованности в работе всех звеньев организации

путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы. С помощью этих и других форм связей устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирование, организация, мотивации и контроля), а также действие руководителей.

**Особенности общих функций управления:**

1) общие функции управления всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия. В этой связи нельзя говорить о большей или меньшей важности тех или иных функций управления, так как в разных ситуациях различные функции управления могут приобретать доминирующий характер.

2) общие функции управления не зависят от объекта управления, так как: *во-первых*, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам. Так, вполне правомерно говорить о контроле эксперимента, регулировании уличного движения, учете денежного обращения и т.д.

*во-вторых*, функции управления применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности. Имеет смысл, например, понятие организации контроля производственной деятельности, планирования учета товарных запасов и т.д.

В этом случае первое понятие характеризует целеполагание, системообразование, второе — содержательный характер деятельности. Организация контроля предполагает прежде всего, что контроль должен иметь определенные организационные формы, характеризоваться определенными структурными формами.

*в-третьих*, функции управления применимы и к самому процессу управления (необходимо отметить, что процесс управления может рассматриваться как процесс реализации функций управления и как процесс реализации управленческого решения), и к системе управления. Так, например, организация управления предполагает формирование вполне определенных организационных форм управления и как процесса, и как системы, разработку структурных элементов с закрепленными правами и ответственностью органов управления, исследование и обеспечение свойств целостности, органичности, связности и т. д.

3) Следует отметить, что между функциями управления нет жестких, однозначных границ. Один и тот же вид управленческой деятельности может обнаруживать признаки двух или даже нескольких функций управления, их тесно взаимопереплетение. Вместе с тем во многих практических случаях понимание функций управления как некоторых «технологических переделов» управленческой деятельности чрезвычайно важно, поскольку владение каждой из функций требует формирования достаточно определенных профессиональных качеств руководителя. Так, профессиональное владение функцией контроля требует несколько иных качеств от руководителя, чем организаторская деятельность.

4) В структуре деятельности руководителей различных уровней функции управления имеют различный удельный вес (определяется экспертным путем).

### ***6.3 Специфические функции (конкретные) менеджмента***

Конкретные функции управления связаны со спецификой объекта управления. Выделение конкретных функций управления необходимо для организации управления, формирования штатов и организационной структуры. Так как конкретные функции возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, то перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций. В качестве объектов управления могут выступать ресурсы, процессы и результаты.

Как правило, большинство теоретиков и практиков в области менеджмента определяют специфические функции как основные направления деятельности организации, к ним относятся: управление основным производством, управление вспомогательным производством, управление человеческими ресурсами, управление финансами, управление маркетингом, управление нововведениями и др.

Наиболее четко они определены в ГОСТ 24525.0-80<sup>1</sup> в его состав входят:

- перспективное и текущее экономическое и социальное планирование;
- организация работ по стандартизации;
- учет и отчетность;
- экономический анализ;
- техническая подготовка производства;
- организация производства;

---

<sup>1</sup> Данный ГОСТ утратил силу



- управление технологическими процессами;
- оперативное управление производством;
- метрологическое обеспечение;
- технологический контроль и испытания;
- сбыт продукции;
- организация работы с кадрами;
- организация труда и заработной платы;
- материально-техническое снабжение;
- капитальное строительство;
- финансовая деятельность.

С учетом системного подхода (представленная классификация (деление функций на общие и специфические) определяет организацию как совокупность входов, выходов и процессов преобразования ресурсов на входе в результаты на выходе. Но ведь систему можно рассмотреть и с других позиций, детализируя внутреннюю среду организации по составляющим (цели, задачи, структура, технология, персонал или другим).

Можно рассмотреть наложение общих функций управления на функциональные области менеджмента: стратегическое управление, маркетинг, инновационный менеджмент, управление персоналом, финансовый менеджмент, управление производством, которые выделились в процессе разделения труда в управлении в качестве самостоятельных участков работ) выделяют следующие **виды специфических (конкретных) функций управления:**

**А) Функции управления ресурсами.** Организации в процессе своей деятельности используют материальные, трудовые, финансовые, информационные, технологические и др. ресурсы. Соответственно выделяют конкретные функции:

- управление запасами,
- управление финансами,
- управление персоналом и т.д.

**Б) Функции управления процессами.** В любой организации протекает множество процессов, начиная от самого общего, процесса управления, и до более конкретных: процессы реализации общих функций управления, процессы коммуникаций, принятия решений, производственный процесс. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим выделяют конкретные функции управления:

- управление материально-техническим снабжением;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством;
- управление обслуживающим производством;
- совершенствование управления;
- управление сбытом;
- управление маркетингом и т.д.

**В) Функции управления результатами.** К результатам (выходам системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и т.д. Соответственно выделяют конкретные функции:

- управление качеством;
- управление производительностью;
- управление затратами и т.д.

Общие и конкретные функции управления тесно связаны и представляют собой разные срезы поля управления (рисунок 21).

		<b>Общие функции</b>				
		1	2	3	4	5
Конкретные функции	1					
	2					
	.					
	.					
	n					

*Рисунок 21 - Поле управления*

### Контрольные вопросы

1. Что такое «функции управления»?
2. По каким признакам можно провести классификацию функций

- менеджмента, приведите примеры?
3. Перечислите распространенные подходы к перечню общих функций менеджмента?
  4. В чем состоят особенности основных функций менеджмента?
  5. Дайте характеристику основным функциям менеджмента?
  6. В чем состоят особенности специфических функций менеджмента?
  7. Приведите примеры специфических функций менеджмента?
  8. Раскройте, в чем выражается взаимосвязь функций менеджмента?
  9. Раскрыть сущность специфических (конкретных) функций управления.
  10. Рассмотрите наложение общих функций управления на функциональные области менеджмента на конкретных примерах?

## ЛЕКЦИЯ 7. ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

*План:*

*7.1 Функция планирование: общее содержание*

*7.2 Стратегическое планирование*

*7.3 Тактическое и оперативное планирование*

*7.1 Функция планирование: общее содержание*

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должен делать персонал, чтобы достичь этих целей, следовательно, планирование (как функция менеджмента) *представляет собой вид управленческой деятельности, направленный на определение целей деятельности, а также разработку и фиксацию перечня действий, подлежащих обязательному исполнению для их достижения.*

Общим или итоговым предметом плановой деятельности на предприятиях служат *проекты планов, которые носят различные названия: комплексный план, заказ-наряд, бизнес-план и другие.*

План - это документ, отражающий систему взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата.

План содержит такие этапы, как: цели и задачи; пути и средства их реализации; ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач; пропорции, т.е. поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства; организацию выполнения плана и контроль.

К задачам (стадиям) планирования как к процессу практической деятельности относятся:

- **формулирование** состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;

- **обоснование** выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;

- **планирование** основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;

- **определение потребности** ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;
- **проектирование внедрения** разработанных планов и контроль за их выполнением.

Предприятия используют различные виды планирования и формы планов. Выбор того или иного вида планирования зависит от многих факторов, среди которых доминирующее положение занимает специфика предприятия. Важнейшими из факторов, определяющих специфику предприятия, являются форма собственности и концентрация капитала; размеры предприятия; уровень научно-технологического развития; характер выпускаемой продукции и отраслевая принадлежность предприятия; уровень концентрации и комбинирования, специализации и кооперирования производства и т.д.

По содержанию и форме проявления различают следующие **виды (формы)** планирования и виды планов.

1. **В зависимости от обязательности плановых заданий:** директивное планирование представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования; индикативное планирование носит направляющий, рекомендательный характер.

Индикативное и директивное планирование должны дополнять друг друга, быть органически увязаны.

2. **В зависимости от содержания плановых решений и их значимости в деятельности организации** выделяют стратегическое, тактическое, оперативное.

*Стратегическое планирование*, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта, его целью состоит в создании потенциала для выживания предприятия в условиях динамично изменяющихся внешней и внутренней сред, порождающих неопределенность перспективы. В результате стратегического планирования предприятие ставит перспективные цели и вырабатывает средства их достижения.

*Тактическое планирование* следует считать процессом создания предпосылок для реализации новых возможностей предприятия. В результате тактического планирования составляется план экономического и социального развития предприятия, представляющий собой комплексную программу его производственной, хозяйственной и социальной деятельности на соответствующий период.

*Оперативно планирование* является завершающим этапом планирования хозяйственной деятельности предприятия. Основная задача состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений или рабочих групп.

**3. В зависимости от срока, на который составляется план, и степени детализации плановых расчетов** принято различать: *перспективное планирование (долгосрочное)* охватывает период более 5 лет, которые призваны определять долговременную стратегию предприятия, включая социальное, экономическое, научно-технологическое развитие; *среднесрочное планирование* осуществляется на период от 1 года до 5 лет; *текущее планирование (краткосрочное)* охватывает период до одного года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное) и суточное планирование.

**4. В зависимости от уровня управления** — планы предприятия, цеха, участка, бригады, отдела, рабочего места.

**5. В зависимости от степени охвата:** *общее планирование*, охватывающее все аспекты проблемы; *частичное планирование*, охватывающее только определенные области и параметры.

**6. В зависимости от объектов планирования:** *целевое планирование*, относящееся к определению стратегических и тактических целей; *планирование средств*, относящееся к определению средств достижения поставленных целей (планирование таких потенциалов, как оборудование, персонал, финансы, информация); *программное планирование*, относящееся к разработке и реализации конкретных программ, например, программ производства и сбыта; *планирование действий*, например, специальных продаж, найма кадров.

**7. В зависимости от сферы планирования:** *планирование сбыта* (цели сбыта, программы действий, расходов на сбыт, развитие сбыта); *планирование производства* (производственной программы, подготовки производства, хода производства); *планирование персонала* (потребности, найма, переподготовки, увольнения); *планирование приобретений* (потребности, закупок, реализации излишних запасов); *планирование инвестиций, финансов* и т.д.

**8. В зависимости от координации, частных планов во времени:** *последовательное планирование*, при котором процесс разработки различных планов представляет собой один долгий, согласованный, последовательно осуществляемый процесс, состоящий из нескольких этапов; *одновременное планирование*, при котором параметры всех планов определяются одновременно в одном единственном акте планирования.

9. **В зависимости от учета изменения данных:** жесткое планирование (конкретно указываются все цели и мероприятия); гибкое планирование (учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом).

10. **В зависимости от очередности во времени:** упорядоченное (текущее) планирование, при котором по завершении одного плана разрабатывается другой (планы чередуются последовательно один за другим); скользящее планирование, при котором по истечении определенного запланированного срока план продлевается на следующий период; внеочередное планирование, при котором планирование осуществляется по мере необходимости, например при реконструкции или санации предприятия.

11. **В зависимости от содержания планируемых показателей:** экономическое планирование – связано с разработкой и практическим осуществлением планов, определяющих будущее состояние экономической системы предприятия; техническое планирование – соответственно предопределяет технико-экономические параметры предприятия, например конструкцию и научно-технический уровень выпускаемых изделий; организационное планирование – охватывает организацию производства, труда и управления; социальное планирование – направлено на подготовку решений в области социальной политики предприятия.

12. **В зависимости от организационной структуры, для которой осуществляется планирование:** планы работы организации в целом — данные планы носят комплексный характер и включают разделы, в которых содержатся планы действий по основным направлениям деятельности организации, его разработка осуществляется под руководством менеджеров высшего звена; планы работы отдельных структурных компонентов организации — в таких планах содержится перечень мероприятий, которые это структурное подразделение должно будет выполнить в общей системе функционирования и развития организации, его разрабатывают как правило менеджеры среднего звена; личные планы сотрудников — в данном случае соблюдается главный принцип: сотрудник организации разрабатывает план своей деятельности, оформляет и подписывает его, далее он представляет план на утверждение своему непосредственному начальнику.

Все эти виды планирования позволяют комплексно учитывать внутренние и внешние изменения в деятельности предприятия, создавая предпосылки для повышения уровня его эффективности и конкурентоспособности.

Для эффективной реализации функции планирования, определены ряд принципов (таблица 14) как классических (разработчик - А.Файоль), так и, общеэкономических (учитывающих особенности объектов управления).

**Таблица 14 – Принципы планирования**

<i>Наименование принципа</i>	<i>Характеристика</i>
<b><i>Классические принципы</i></b>	
<i>принцип необходимости планирования</i>	повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности.
<i>принцип единства планов</i>	все разделы плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план, должна быть общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления;
<i>принцип непрерывности планов</i>	процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки;
<i>принцип гибкости планов</i>	должна быть предусмотрена корректировка установленных показателей и координация деятельности предприятия
<i>принцип точности планов</i>	план составляется с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния, положения на рынке и других факторов
<b><i>Общеэкономические принципы</i></b>	
<i>принцип эффективности</i>	требует разработки такого варианта плана, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего требуемого максимального эффекта.
<i>принцип оптимальности</i>	подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.
<i>принцип пропорциональности</i>	сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия
<i>принцип научности</i>	учет последних достижений науки и техники
<i>принцип детализации</i>	учет степени глубины планирования
<i>принцип простоты и ясности,</i>	план должен соответствовать уровню понимания разработчиков и пользователей плана.

Многие принципы тесно взаимосвязаны и переплетены между собой. Некоторые из них действуют в одном направлении, например, эффективность и оптимальность. Другие, например, гибкость и точность, в разных направлениях. Наряду с рассмотренными важнейшими принципами планирования большое значение в рыночной экономике имеют принципы участия и холизма в разработанном Р.Л. Акоффом новом методе интерактивного планирования.



- *принцип участия* показывает активное воздействие персонала на процесс планирования. Он предполагает, что никто не может планировать эффективно для кого-то другого. Лучше планировать для себя - неважно насколько плохо, чем быть планируемым другими - неважно насколько хорошо. Смысл этого: увеличить свои желания и способности удовлетворить потребности как собственные, так и чужие. При этом главная задача профессиональных плановиков состоит в стимулировании и облегчении планирования другими для себя.

- *принцип холизма* состоит из двух частей: координация и интеграция. *Координация* устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно. *Интеграция* определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях. Поэтому для ее решения необходимо изменение стратегии другого уровня.

Сочетание принципов координации и интеграции дает известный принцип холизма. Согласно ему, чем больше элементов и уровней в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости. Эта концепция планирования "сразу всеми" противостоит последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу-вверх.

Существуют также такие принципы планирования, как централизованный, децентрализованный и комбинированный.

В зависимости от главных целей или основных подходов используемой информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие *методы планирования: экспериментальные, нормативные, балансовые, расчетно-аналитические, программно-целевые, отчетно-статистические, экономико-математические и другие.*

*Расчетно-аналитический* метод основан на расчленении выполняемых работ и группировке используемых ресурсов по элементам и взаимосвязи, анализе условий наиболее эффективного их взаимодействия и разработке на этой основе проектов планов.

*Экспериментальный метод* - это проектировка норм, нормативов и моделей планов на основе проведения и изучения замеров и опытов, а также учета опыта менеджеров, плановиков и других специалистов.

*Отчетно-статистический метод* состоит в разработке проектов планов на основе отчетов, статистики и иной информации, характеризующей реальное состояние и изменение характеристики деятельности предприятия.

В процессе планирования ни один из рассматриваемых методов не применяется в чистом виде.

Тип планирования и акцент, который делает менеджер в процессе планирования, зависит от его положения в организационной иерархии фирмы, т.е. процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры используют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все виды *техники планирования* варьируются от таких традиционных методов, как бюджетные методы, анализ окупаемости, до более сложных — моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Использование такой техники планирования позволяет уменьшать неопределенность, повышает точность прогноза, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияющие на план.

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать. Поскольку неопределенность — это одна из основных причин, по которой планирование может помочь организации лучше управлять в условиях неопределенности, более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

## ***7.2 Стратегическое планирование***

***Стратегическое планирование – это процесс определения будущего положения организации в зависимости от внешних условий деятельности.***

Основными его признаками являются:

- цель планирования – долгосрочное обеспечение существования и обеспечения реализации миссии фирмы;
- носитель идеи планирования - высший менеджмент;
- проблемы планирования - отсутствие надежности и структурирования;
- горизонт планирования – длительные сроки;
- охват – глобальный, широкий спектр альтернатив;

- принципы – изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы).

Исходя из этого при стратегическом планировании главный источник успеха организации устанавливается во внешней среде. Результатом процедуры стратегического планирования является определение миссии, целей, стратегии и распределение ресурсов.

Под стратегией организации понимается генеральная программа действий организаций с учётом важности задач, ресурсов и действий.

Необходимость стратегического планирования в современных условиях возникает в связи с изменениями внешней среды, что требует изменений в деятельности организации.

***Процесс стратегического планирования представляет собой непрерывный творческий и адаптивный процесс, учитывающий изменения во внешней и внутренней среде организации.***

Существует несколько моделей процесса стратегического планирования.

А.И. Ильин выделяет следующие этапы стратегического планирования: определение миссии организации; формулирование целей и задач функционирования организации; анализ и оценка внешней среды; анализ и оценка внутренней структуры организации; разработка и анализ стратегических альтернатив; выбор стратегии.

Д. Хасби выделяет следующие блоки в процессе стратегического планирования: предварительное описание целей; прогнозы внешнего окружения; предпосылки планирования; выбор целей организации; оценка альтернатив; разработка планов; разработка стратегии.

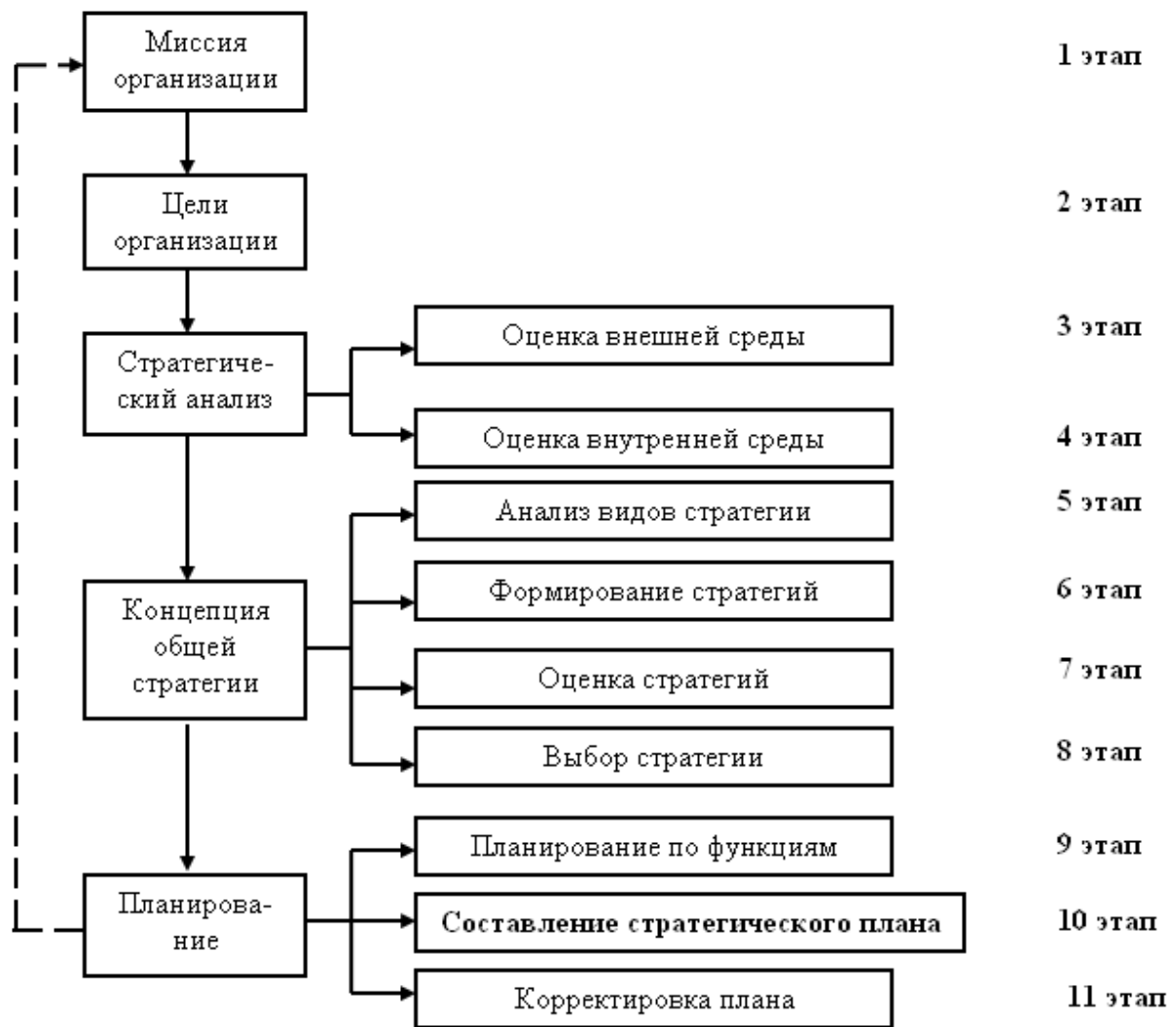
Некоторые авторы (Л.П. Владимирова, В.И. Ляско, Л.В. Мясоедова, Ю.Л. Олейникова и др.) включают в процесс планирования элементы контроля и реализации стратегии, но в этом случае это уже будет *стратегический менеджмент*.

Как правило результатом стратегического планирования является план (стратегический план), который оформляется в виде единого документа с соответствующими основными показателями. Содержание плана может быть произвольным.

***План*** – это подготовленная на определённый период времени программа социально-экономической деятельности организации и всех её подразделений.

В настоящее время известно несколько методик разработки стратегического плана развития организации. Так *Р.А. Фатхутдинов* предлагает разрабатывать систему стратегических планов организации из двух

уровней планов: стратегия организации на период с \_\_\_ по \_\_\_ г.; стратегические планы, раскрывающие стратегию организации и обеспечивающие достижение стратегических целей на тот же период (разделы «Стратегии организации»). А.И. Ильин предлагает структуру стратегического плана, включающую в себя восемь разделов: корпоративная миссия; продукция; конкуренция; рынки; ресурсы; деловой портфель; инновации; инвестиции.



**Рисунок 22 - Модель процесса стратегического планирования**

Стратегический план должен стать развернутой программой всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации, направленной на достижение основных стратегических целей при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов. Оптимальная структура стратегического плана представлена в таблица 15.

**Таблица 16 - Содержание разделов стратегического плана**

Наименование раздела	Содержание
Миссия и стратегические цели	Наименование предприятия, его организационно-правовая форма, юридический и почтовый адрес; Миссия предприятия; Стратегические цели; Основные виды деятельности; Краткая историческая справка; Уставный капитал, учредители и распределение капитала между ними; Краткие сведения о персонале; Структура активов; Основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия; Краткое описание текущего финансового состояния
Описание продукции	Описание продукции, услуг, стоимость, технологичность, универсальность, уровень качества, соответствие требованиям стандарта; Оценка конкурентоспособности продукции; Основные отличия предлагаемой продукции от аналогичных, их преимущества
Стратегический анализ	Анализ
Базовая стратегия	По результатам анализа (классификации стратегий см. приложение 1)
Стратегический план маркетинга	Концепция стратегического маркетинга; Анализ рынка продукции; Жизненный цикл продукции; Сегментирование рынка продукции; Классификация и анализ конкурентов; Направления совершенствования продукции; Стратегия ценообразования, ценовая политика предприятия; Планирование сбыта и товародвижения продукции; Планирование рекламной компании и стимулирование сбыта; Планирование сервиса; Система маркетингового контроля
Стратегический план производства	Стратегия производства; Объемы производства общий и по видам продукции; Ассортимент продукции; Производственная программа
Стратегический план материального обеспечения	Стратегия материального обеспечения производства Анализ потребностей предприятия в основных материальных ресурсах и выявление новых требований производства; Налаживание оптимальных связей с поставщиками ресурсов; Стратегия обеспечения производства материальными ресурсами; Технико-экономическое обоснование и согласование мероприятий по реализации стратегии
Стратегический организационный план	Организационная стратегия; Организационная структура;

Наименование раздела	Содержание
	Управленческий персонал; Персонал предприятия, не связанный с управлением; Оплата труда; Кадровая политика; Стратегия повышения производительности труда
Стратегический финансовый план	Планирование себестоимости продукции Планирование доходов от различных видов деятельности; Планирование прибыли и её использование; Планирование рентабельности предприятия; Планирование баланса доходов и расходов предприятия; Составление финансовых бюджетов; Налоговое планирование
Стратегический инновационный план	Инновационная стратегия; Стратегия создания, освоения новой продукции Стратегия внедрения прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства; Стратегия развития системы менеджмента; Стратегия ресурсосбережения; Технико-экономическое обоснование инновационных проектов
Стратегический инвестиционный план	Инвестиционная стратегия; Прирост производственных мощностей; Ввод в действие производственных мощностей за счет расширения действующих и строительства новых объектов; Ввод в действие производственных и непромышленных фондов; Объем требуемых инвестиций; Технико-экономическое обоснование и согласование инвестиционного плана
Стратегический социальный план	Социальная стратегия; Мероприятия по изменению социально-демографической структуры работников; Мероприятия по улучшению условий труда, укреплению здоровья работников; Мероприятия по улучшению социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей
Стратегический экологический план	Охрана природы; Рациональное использование природных ресурсов; Экологическая стратегия
Основные показатели стратегического плана	Ориентиры достижения стратегических целей
Оценка рисков	Риски, связанные с видами деятельности, с неопределенностью будущего и пр.
Приложения	Данные, документы, графики, схемы, таблицы, которые необходимы для описания, разъяснения и подтверждения информации, содержащейся в плане

Предложенная структура стратегического плана предусматривает комплексное развитие и совершенствование экономики и организации

производства, намечает пути реализации выявленных внутренних резервов предприятия.

Стратегический план обязательно должен содержать набор основных показателей как конкретных ориентиров будущей деятельности. Как показывает опыт зарубежных стран, степень точности предполагаемых значений может колебаться в пределах 25-40%. Показатели должны отражать только основные моменты хозяйствования субъекта (объем производства, доля рынка по видам продукции, общий фонд заработной платы, общая сумма прибыли и др.). Их количество не должно быть большим, так как это не обеспечит необходимой реальности значений показателей. Стратегический план должен содержать и специфические показатели отрасли в различных своих разделах.

### **7.3 Тактическое и оперативное планирование**

***Тактическое планирование*** занимает промежуточное положение между стратегическим и оперативным, охватывает период от 1 до 5 лет. Оно является средством реализации стратегических планов организации, путем увязки всех направлений деятельности предприятия и работы всех его структурных подразделений на предстоящий период

Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, то есть конкретизацию стратегии. Тактика является одной из форм выражения стратегии. Стратегия и тактика в общем плане, имеют родственные цели и их сущность заключается в определении средств, с помощью которых предприятие стремится к достижению поставленных целей и заданий, однако, чтобы лучше понять, что такое тактическое планирование, рассмотрим различия между стратегическим и тактическим планированием по некоторым характеристикам:

- **Подробность.** В стратегическом планировании проводится планирование общих линий деятельности предприятия. В тактическом планировании имеет место детальное планирование.
- **Временной уровень.** В стратегическом планировании планы характеризуются долгосрочностью, а в тактическом планировании — краткосрочностью.
- **Лица, принимающие решения.** В стратегическом планировании решения принимают немногочисленные специалисты из высшего руководства, в тактическом — многочисленные специалисты из среднего звена

руководства.

- **Характер проблем.** В стратегическом планировании рассматриваются редко повторяющиеся проблемы и задачи, а в тактическом планировании решаются однородные проблемы.
- **Степень регулярности действия.** В стратегическом планировании действия могут носить как регулярный, так и нерегулярный характер. В тактическом планировании принят фиксированный график действий.
- **Количество альтернатив.** В стратегическом планировании может быть много альтернатив, в тактическом планировании таких альтернатив мало.

Тактика определяет пути, обеспечивающие приближение к заданным целям и параметрам, тактические цели рассчитаны на более близкое будущее, а решение задач – на настоящее время.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий:

1. Подготовка плана (сбор, систематизация и уточнение различной информации о деятельности предприятия, анализ полученной информации, уточнение целей и задач планирования, постановка менеджером задач отдельным структурным подразделениям и работникам на разработку плана, определение подлежащих включению в план мероприятий);

2. Принятия плана (принятый план должен быть документально оформлен и утвержден руководителем предприятия).

Результатом тактического планирования являются краткосрочные планы, они, как правило, охватывают годовой период и в них конкретизируются задания перспективных планов на соответствующий год с распределением по кварталам.

Годовые планы разрабатываются на основе изучения рыночной ситуации (конъюнктура, цены, характер конкуренции) и прогноза сбыта, исходящего из поступивших заказов, сведений о величине продаж за истекший период, результатов маркетинговых исследований.

*Элементами годового плана обычно являются:*

- **производственная программа** – она разрабатывается на срок от нескольких недель до года для предприятия в целом и его отдельных подразделений, с учетом имеющихся у них производственных мощностей и содержит, например, решения о том, как обеспечить производство необходимой продукции и услуг исходя из минимальных затрат;



- *план развития предприятия* – он содержит решения о внедрении новой техники, изменении технологии, снятии с производства отдельных видов продукции и т.д.;
- *план маркетинга и сбыта* – он является основой других планов предприятия и составляется на основе прогнозов сбыта, информации о требованиях заказчика по ассортименту и качеству продукции, заключенных договоров, цен, частоты заказов, каналов сбыта и т.п.
- *план по себестоимости и рентабельности* – в нем отражаются: постоянные издержки, балансовая и чистая прибыль, расчетная рентабельность, себестоимость и др.;
- *финансовый план* – включает такие показатели, как баланс доходов и расходов, издержки производства и обращения, использование собственных и заемных средств, срок выплаты и величина дивидендов;
- *план по материально-техническому снабжению*;
- *план по труду и кадрам* и т.п.

Предприятие на основе производственной программы (а подразделения – на основе касающейся их части) осуществляет процесс оперативного планирования своей деятельности.

Тактическое планирование следует отличать от оперативного планирования.

***Оперативное планирование является продолжением тактического планирования и завершающим этапом планирования на предприятии, охватывает срок до 1 года, т.е. на короткие отрезки времени, ориентированно на дополнение, детализацию, внесение корректив в намеченные ранее перспективные планы и графики работ.***

Основная задача оперативного плана – конкретизация показателей текущего плана с целью обеспечения равномерного и бесперебойного производства продукции в заданных количествах и в установленные сроки при соответствии выпускаемых изделий стандартам качества продукции и при оптимальном использовании производственных. Как правило, содержит:

- разработку календарно-плановых нормативов производства (длительность производственного цикла, величина заделов, размер партий и т.п.);
- объемные расчеты загрузки оборудования и площадей;
- составление оперативных программ основных производственных и заготовительных цехов;
- оперативный управленческий учет и контроль выполнения оперативных программ;

- оперативное регулирование хода производства, своевременное выявление отклонений от плана, разработка и реализация мер по их устранению.

Оперативное планирование является, с одной стороны, завершающим звеном в системе планирования деятельности предприятия, а с другой — средством обеспечения текущего управления производством.

В процессе оперативного управления осуществляется детальная привязка планов предприятия к его подразделениям — отдельным производством, цехам, производственным участкам, бригадам даже к рабочим местам — на небольшие промежутки времени (месяц, декаду, рабочую неделю, сутки, смену). При этом разработка планов органически сочетается с решением вопросов организации их выполнения и поточного регулирования производства.

*Оперативное планирование объединяет два направления:*

1. Разработка оперативных планов и графиков производства и выпуска продукции (*календарное планирование*).

2. Непрерывный оперативный учет, контроля и регулирования выполнения оперативных планов и хода производства (*диспетчеризация*).

При оперативном планировании, в отличие от стратегического и тактического, отсутствует существенный временной разрыв между фиксацией на уровне создания действия, подлежащего исполнению, и осуществлением такого действия в реальном режиме. Менеджер должен знать, что реакции оперативного планирования и оперативного действия могут иметь весьма важные стратегические последствия.

Результатом оперативного планирования являются ***оперативные планы***. Они посвящены решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде, например, отражают движение материальных потоков. Такие планы имеют узкую направленность и всегда детализированы, их цель состоит в создании условий для слаженной работы всех цехов, участков, служб, подразделений.

Оперативное планирование предполагает: составление ежемесячных и внутрисменных заданий, календарных планов выпуска продукции, маршрутных карт и контроль над их выполнением.

Оперативно-календарный план в зависимости от характера выпускаемой продукции определяет последовательность и сроки запуска, обработки и выпуска изделий и их партий по дням недели – маршрутизацию, находящую воплощение в маршрутной технологической карте, загрузку технологических линий и отдельных единиц оборудования, потребность в инструментах и т.п.

Степень детализации оперативно-календарного плана зависит от типа производства.

Оперативно-календарный план используется часто как основной документ для разработки сменно-суточных заданий. В них перечисляются конкретная номенклатура и количество изделий, необходимая для нормального осуществления производственного процесса в данном цехе и смежных с ним. Сменно-суточные задания могут дополняться планом-графиком движения изделий и их отдельных частей в рамках технологического процесса.

Таким образом, в рамках реализации оперативных планов изыскиваются дополнительные возможности по привлечению ресурсов, и определяется наиболее целесообразное распределение работ по времени.

### **Контрольные вопросы**

1. Что предполагает функция планирования?
2. Какие методы планирования принято различать?
3. Раскройте принципы планирования?
4. Перечислить и охарактеризовать задачи (стадии) планирования?
5. Перечислите признаки стратегического планирования?
6. Раскройте содержание процесса стратегического планирования?
7. Раскройте содержание модели процесса стратегического планирования?
8. Каково содержание разделов стратегического плана
9. В чем заключается тактическое планирование? Что является результатом тактического планирования?
10. В чем заключается оперативное планирование? Что является результатом оперативного планирования?

## ЛЕКЦИЯ 8. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*План:*

*8.1 Функция организации: общее содержание*

*8.2 Организационное проектирование*

*8.3 Организация процесса работы*

*8.1 Функция организации: общее содержание*

***Функция организация*** - это вид управленческой деятельности, направленный на создание реальных условий для достижения запланированных целей, поставленных на этапе планирования - ***организация (проектирование) работ; построение структуры организации; построение системы взаимодействия подразделений и руководства.***

.Данную функцию можно рассматривать в двух аспектах:

1) организация – это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации (предприятия) - ***организационное проектирование;***

2) организация – это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом - ***организация процесса работы***

Функция организации направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей.

*Основными задачами организации являются:*

- формирование структуры организации, исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных;
- установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношений между ними;
- обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).

Организация как функция управления должна обеспечивать соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то при помощи функции организации создаются новые системы или реорганизуются старые в целях придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей.

Для лучшего понимания *сущности функции организации ее следует разбить на 3 этапа:*

1. *Построение организационной структуры:* выделение подразделений, определение их состава, задач и функций.

2. *Установление соподчиненности и взаимосвязей.* Здесь должны быть четко определены права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц. Это достигается путем разработки положений о структурных подразделениях и инструкций, определяющих внутренний порядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации.

3. *Обеспечение этих взаимоотношений* - распорядительство, т.е. доведение до подчиненных распорядительных актов. Перед управляющей и управляемой системами ставятся конкретные задачи обеспечения технического, организационного и экономического регулирования процесса производства, предупреждаются отклонения, восстанавливаются ранее предусмотренные параметры. Этот этап тесно связан с функцией контроля (третий этап контроля - принятие необходимых корректирующих действий). Однако регулирование в рамках функции организации имеет скорее превентивный (предупреждающий) характер, в рамках же функции контроля - это реакция на отклонение. Функция организации способствует реализации функции контроля и других функций управления. Распорядительное воздействие осуществляется посредством приказов, распоряжений, устных указаний.

Вне зависимости от типа и масштабов деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована. *Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации:*

1) неразрывная связь с целями предприятия, определяемыми в ходе планирования;

2) поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;

3) координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен делать, сроки выполнения работ и кто им руководит (управляет);

4) единство цели — каждое подразделение и конкретный член организации должны работать на общую цель, т.е. цели и задачи разных

подразделений и работников не должны противоречить общим целям организации;

5) использование эффективных норм управляемости. Можно выделить два важных фактора, определяющих нормы управляемости (количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер), — это время и частота, т.е. сколько времени необходимо менеджеру проводить с каждым сотрудником и как часто. Этот критерий во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлеченности в трудовой процесс.

## **8.2 Организационное проектирование**

**Организационное проектирование - это комплекс работ по созданию предприятия (организации), формированию структуры менеджмента.**

Существуют три главных этапа в построении любой организации:

1. определение характера выполняемой работы;
2. распределение работы между отдельными позициями менеджмента;
3. классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.

**Определение характера выполняемой работы.** Для выполнения этой задачи данную стадию создания организации полезно также разбить на подпункты, предусматривающие определенные этапы и виды работ. Например, постановка задач, расчет необходимого объема работ для решения поставленных задач, устранение бесполезной работы и дублирования, разработка самого процесса, проверка (чтобы не опустить важную составляющую часть работы).

**Распределение работ между отдельными элементами менеджмента.** Этот этап включает в себя: установление норм, стандартов (например, расчет допустимого объема должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня); технические приемы в рамках научных методов управления (например, анализ рабочего времени, изучение методов и организации труда и т.п.); установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

**Классификация элементов менеджмента, построение логических групп.** В данном вопросе важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям

(например, вокруг пользующихся авторитетом руководителей). Этот способ известен как "*принцип ориентации*".

Распределение производственных обязанностей и формирование логических групп должны неизбежно привести к созданию отделов (подразделений), то есть коллективов людей, выполняющих некоторую аналогичную работу, как правило, под единым руководством начальника отдела (подразделения).

Создание отделов (подразделений) путем группирования аналогичных производственных функций и служащих позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства компанией в период расширения ее хозяйственной деятельности.

*Методы распределения обязанностей по отделам зависят от положенных в основу признаков:*

1. **По принципу деления на равные по размеру группы.** Этот метод применяется, когда профессиональные работники одинаковы, а для достижения какой-либо цели необходимо определенное число людей.

2. **По функциональному признаку.** Это наиболее распространенный способ создания отделов по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам и т. д. Их число зависит от потребностей самой организации.

3. **По территориальному признаку.** Этот способ наиболее распространен в случаях, когда предприятие осуществляет свою деятельность на территории разных районов. Все виды операций компании на данной территории могут быть поручены региональному управляющему по сбыту.

4. **На основе выпускаемой продукции.** Этот способ в настоящее время получает все большее распространение на крупных предприятиях, расширяющих ассортимент производимой продукции, где другой метод привел бы лишь к усложнению структуры организации.

5. **На основе интересов потребителя.** В тех отраслях, где покупатель является ключевым фактором, его интересы оказывают решающее влияние на структуру организации. Это особенно характерно для службы сервиса.

*В крупных по масштабам деятельности организации (например, ОАО «РЖД») используются все или некоторые из вышеприведенных способов.*

При формировании структур управления во внимание принимаются следующие вопросы:

- **стратификация**, то есть сколько может потребоваться уровней управления;

- **формализация**, то есть насколько формальным должно быть взаимодействие. Чем более бюрократичен стиль, тем более формальной и системной должна быть внутренняя структура;

- **централизация**, то есть иерархия доведения принятых решений, все ли вопросы должно решать высшее руководство;

- **сложность организационной структуры**, то есть насколько сложным должно быть управление с организационной точки зрения.

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношения. Существуют *три метода определения обязанностей и полномочий и их передачи в рамках организации*:

1. *Схема организации* (организационная структура управления предприятием, промышленная структура и прочие типы). При построении таких схем необходимо учитывать следующее: схема дает лишь общие контуры структуры организации; она должна быть доступна для понимания, содержать минимальное количество деталей; не существует стандартных построений организационной структуры, каждая фирма имеет свои особенности. Схема должна отражать реальную структуру фирмы и не являться своего рода теоретическим стандартом. Если схему структуры трудно составить, то причина может заключаться в том, что сама организация дефектна, то есть с течением времени ее структура стала неэффективной, громоздкой, а линии взаимоотношений стали искаженными.

2. *Руководство (справочник) по организационному построению предприятия*. Такие виды документов часто называются отдельными справочниками или инструкциями. Они содержат перечень должностей с их подробным описанием (часто в форме описания производственных обязанностей, взаимоотношений, полномочий, соответствующих принципов и практики.

3. *Распределение обязанностей* означает определение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности, описание выполняемых функций, обозначенной на схеме. В документе «Распределение обязанностей» должны содержаться следующие положения:

- наименование должности;
- отдел, в котором имеется эта должность;
- уровень положения;
- описание выполняемых функций;
- обязанности и права;



- взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными;
- число подчиненных, их особенности; должность непосредственного руководителя;
- особые полномочия (обязанности); ограничения в полномочиях (например, возможность действовать по своему усмотрению, определение величины денежных средств).

### **8.3 Организация процесса работы**

**Организация процесса работы** – это комплекс мер по подготовке и проведению работ.

Недостаточно построить надлежащую структуру организации, необходимо скоординировать работу всех ее элементов.

Координация деятельности организации означает синхронизацию прилагаемых усилий, их интеграцию в единое целое. Другими словами, это процесс распределения деятельности во времени, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно достичь поставленной цели.

**Распределение обязанностей (ответственности).** В небольших организациях, где все служащие (работники) знают друг друга, легко создается рабочий коллектив, и добиться координации их работы не представляется сложной проблемой. Но в крупных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей достижение требуемого уровня координации потребует от высшей администрации определенных усилий.

Отметим некоторые проблемы, которые могут возникнуть при координации деятельности на уровне отдела (подразделения):

**Во-первых**, возможность появления противоречий при выполнении различных производственных функций, в частности в отношении объема необходимых для производства запасов (сырья, готовой продукции и т.д.). Задача контрольных органов состоит в оптимизации количества запасов. Менеджер по производству стремится иметь как можно больший запас материалов и сырья, чтобы обеспечить непрерывность производственного цикла. Заведующий отделом сбыта предпочитает располагать значительным объемом готовой продукции, чтобы своевременно отвечать на запросы покупателей. Заведующий отделом снабжения пользуется предоставляемыми скидками при закупках больших партий сырья и материалов. Бухгалтеру выгодно, чтобы капитал и фонды не бездействовали и быстрее включались в производственный процесс.

**Во-вторых**, ущемляются долгосрочные перспективные интересы организации за счет получения отделом кратковременных выгод.

**В-третьих**, проблемы возникают в результате наличия слишком большого числа снабженческих отделов или отделов по сбыту готовой продукции (например, в случае, если такие отделы имеются в каждом управлении крупной организации).

**В-четвертых**, имеются проблемы внутренних цен, когда каждое подразделение определяет собственную цену производства, чтобы оценить эффективность своей деятельности.

**В-пятых**, существует опасность размежевания определенных видов деятельности, которые должны быть тесно взаимосвязаны. Например, функции отдела сбыта продукции тесно переплетаются с задачами отдела по исследованию рынков.

**Индивидуальный труд и задачи организации.** Наиболее эффективна координация в тех случаях, когда работник видит вклад собственного труда в достижение целей организации. Поэтому очень важно, чтобы каждый сотрудник предприятия был осведомлен о генеральной линии развития организации, ее задачах и целях.

**Координация деятельности и средства связи.** Проблемы развития достаточно эффективной координации деятельности всех подразделений организации имеют непосредственное отношение к уровню развития связи, необходимости поддержания постоянного информационного обмена.

Когда руководитель производства передает указания или иную информацию через средства связи, он должен быть уверен, что его сообщение будет правильно понято и своевременно получено. Важным является и обратный процесс передачи информации - от подчиненного к руководителю. На этом этапе бывают сбои, низшее звено не всегда знает, какая информация нужна руководству для принятия тех или иных решений. В этом заключается серьезная проблема, так как источником информации для решений на самом высоком уровне являются низшие звенья организации.

**Координация деятельности с помощью комиссий.** Комиссии часто являются единственным средством координации различных функций предпринимательства, объединения, работающих в разных подразделениях. Здесь происходит полезный обмен мнениями, лучше понимаются проблемы, принимаются решения, касающиеся нескольких отделов. Каждый может высказать свое мнение по принимаемому решению, но никто не может принять его самостоятельно, не учитывая соображений своих коллег.

С другой стороны, в случае необоснованно сокращенных масштабов управления возникает слишком много уровней управления, возрастают административные затраты (прежде всего в форме выплат жалования управленческому аппарату), больше времени отводится на принятие решений в связи с необходимостью прохождения всех звеньев управления, возрастает степень контроля, что может привести к снижению инициативы и творческой активности, неблагоприятно сказаться на моральном состоянии.

Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления и делятся на:

1) *линейные отношения* — это отношения между руководителем и его подчиненными;

2) *функциональные отношения* — это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации;

3) *отношения управленческого аппарата*, данный тип отношений имеет место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендации, советов.

Содержание функции организации в менеджменте раскрывается через такие понятия, как «делегирование», «департаментализация», «диапазон контроля», «норма управляемости», «централизация и децентрализация управления», «регламентация».

Средством для достижения нормальных взаимоотношений между уровнями управления является делегирование полномочий.

**Делегирование** означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Делегирование — акт, превращающий человека в руководителя.

***Цели делегирования:***

- разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текущей рутинной работы и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления;
- повысить дееспособность нижестоящих звеньев;
- активизировать «человеческий фактор», как можно больше вовлечь и заинтересовать работников.

При этом необходим такой объем и масштаб делегируемых полномочий, который способствует профессиональному росту сотрудников, мотивирует их, обеспечивает удовлетворенность содержанием труда. Оптимальный объем делегирования зависит от различных факторов и прежде всего от возможностей

реализации делегируемых полномочий данным работником; соответствия передаваемых работнику полномочий характеру принимаемых им задач.

Делегирование базируется на полномочиях и ответственности.

**Ответственность** — это обязательство выполнить поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. При делегировании полномочий ответственность не делегируется, не снимается с самого руководителя, хотя и распространяется на подчиненного.

**Полномочие** — это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение определенных задач.

Полномочия являются именно ограниченным правом, так как имеют пределы, определяемые правилами, должностными инструкциями. Работник, выходящий за рамки этих правил, превышает свои полномочия. Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления. Но даже полномочия высшего руководства ограничены законами, культурными ценностями

**Департаментализация** (от англ. department – отдел) – это группировка родственных функций и главных видов работ, приводящая к образованию структурных подразделений. Структурное подразделение – это часть организации (группа, бюро, отдел, управление, департамент, участок, цех, производство, кафедра, факультет и т.п.), которая выполняет родственные виды работ.

**Различают следующие виды департаментализации:**

- по функциям (функциональные подразделения в аппарате управления: плановый, финансовый, технический и др. отделы);
- по продукту или группе продуктов (отдельные производства: мужской, женской, детской обуви);
- по потребителю (отделения по производству товаров массового спроса и выполнению госзаказов);
- по проекту (программно-целевые группы специалистов, выполняющие различные проекты);
- по каналам сбыта (отделения, работающие с разными регионами: Беларусь, Россия, страны Ближнего Востока и т.п.);
- по времени (смены: первая, вторая и третья);
- по технологическому процессу и оборудованию и др.

**Диапазон контроля** — это размер команды, количество сотрудников, находящихся в подчинении одного руководителя.

*Ограниченность диапазона контроля* является причиной многоступенчатости организации и ее структуры. Все должности на предприятии образуют иерархическую структуру, имеющую несколько организационных уровней. Количество уровней и степень «крутизны» иерархической пирамиды существенно зависят от принятых на предприятии норм управляемости.

**Централизация (децентрализация)** – это степень сосредоточения у менеджеров различных иерархических уровней полномочий по принятию и реализации управленческих решений. Степень централизации управления у разных фирм различна. Проблема руководства предприятия состоит в поиске оптимального сочетания централизованного и децентрализованного управления. Эту же проблему на своем уровне, но в более узких масштабах решает каждый руководитель структурного подразделения.

**Регламентация** – заключительный этап организационной деятельности. Она осуществляется для разработки организационных регламентов, норм, нормативов, инструкций, правил и процедур, которые являются основными документально оформленными результатами выполнения функции организации. Регламентация фиксирует только основные виды организационной деятельности.

### **Контрольные вопросы**

1. Почему функцию организация можно рассматривать в двух аспектах?
2. На создание чего направлена функция организации?
3. Какие основные задачи стоят перед функцией организации?
4. Перечислите ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации. Охарактеризуйте каждый принцип?
5. Какие этапы включает в себя реализация функции организации?
6. Раскройте содержание распределения обязанностей (ответственности)?
7. Какова взаимосвязь индивидуального труда и задач организации?
8. Раскройте содержание координации деятельности и средств связи?
9. Каковы цели делегирования?
10. Каковы основные виды департаментализации?

## ЛЕКЦИЯ 9 ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ

### *План:*

*9.1 Функция мотивации: общее содержание*

*9.2 Содержательные теории мотивации*

*9.3 Процессуальные теории мотивации*

### *9.1 Функция мотивации: общее содержание*

Функция мотивации охватывает разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности. ***Мотивация - управленческая деятельность, направленная на создание реальных условий для достижения запланированных целей, поставленных на этапе планирования - организация (проектирование) работ; построение структуры организации; построение системы взаимодействия подразделений и руководства.***

Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом. Независимо от природы объекта управления в управлении этим объектом всегда участвует мотивация. Мотивация является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и пр. Таким образом, мотивация присутствует в качестве функции управления в управлении любым объектом.

Труд менеджера в рамках этой функции осуществляется в следующих направлениях:

- работа по совершенствованию материального вознаграждения сотрудников (материальное стимулирование);
- разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду;
- создание условий привлекательности, интересности труда, эстетичности рабочего места и трудовых операций;
- гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей повышения квалификации и т.п.

*Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники — всего лишь ресурсы, активы, которые мы должны заставить эффективно работать.* Менеджер ежедневно сталкивается с проблемой, как

мотивировать деятельность сотрудников, т.е. как направить их энергию на имеющуюся работу.

***Наиболее часто встречающаяся модель мотивации имеет три элемента:***

1) потребности т.е. желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д., но также и в “неосязаемых” вещах как чувство уважения, возможность профессионального роста и т.д.

***Потребности – осознание личностью неудовлетворенности имеющимися духовными и физическими ценностями, что побуждает ее к определенным действиям.***

2) целенаправленное поведение - стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения.

***Интерес – осознанная потребность с признанием возможности ее удовлетворения***

3) удовлетворение потребностей - отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

***Вознаграждение – совокупность факторов, которые личность считает ценными для себя.***

Процесс мотивации можно представить в виде замкнутого цикла, включающего потребность, интерес, мотив, деятельность. Результаты мотивации проявляются в деятельности, но и она сама активно влияет на характер и уровень потребностей работника. К параметрам деятельности, на которые воздействует мотивация, можно отнести усилие, настойчивость, старание, добросовестность, направленность.

***Различные теории мотивации психологического и организационно-экономического направлений можно разделить на две группы:***

1) *содержательные теории мотивации*, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это термин А.Маслоу, Ф.Герцберга и др.);

2) *процессуальные теории мотивации* - более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

## 9.2 Содержательные теории мотивации

Содержательные теории базируются на идентификации потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Наиболее видные представители данного типа теории мотивации: А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг.

В соответствии с теорией иерархии потребностей Маслоу (рисунок 23) люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Данные группы потребностей Маслоу представил в виде пирамиды.



**Рисунок 23 – Пирамида потребностей А.Маслоу**

К **первому уровню** потребностей Маслоу причислил физиологические, удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание – в пище, жилье, отдыхе и пр. Для этого необходим минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда.

Ко **второму уровню** были отнесены потребности в безопасности и уверенности в будущем, удовлетворяемые с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень, которая уже позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд, а также через работу в надежной организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии без удовлетворения первого и второго уровня, которые можно считать первичными, невозможна нормальная жизнедеятельность человека.



На **третьем уровне** Маслоу разместил социальные потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо его участие в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

**Четвертый уровень** образуют потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих.

Установление или оценка неудовлетворенных потребностей человека; формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей; определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей. Результат деятельности по удовлетворению потребности- потребность удовлетворяются путем приобретения компетенции, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания.

И, наконец, на **пятую ступень иерархии** Маслоу поставил потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от вашего признания. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед ними задач. Но Маслоу не учитывал влияния, которое оказывают по потребности ситуационные факторы; настаивал на жесткой последовательности при переходе от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу-вверх; считал, что удовлетворение потребностей верхней группы приводит к ослабеванию их воздействия на мотивацию.

**Д. Мак-Келланд** выдвинул теорию, где представлены внешние уровни потребностей Маслоу, причем уже без иерархичности. Она описывает потребности, являющиеся приобретенными, развивающиеся на основе обучения и жизненного опыта и оказывающие заметное воздействие на поведение человека. Автор выделил три вида потребностей: достижения, соучастия и властвования.

**Потребность в достижении** проявляется как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Причем люди будут работать эффективно только в том случае, если цели реально достижимы и гарантировано получение результата. Кроме того, менеджеру необходимо учесть, что цели, поставленные работником самостоятельно, достигаются с большей активностью.

**Потребность соучастия** проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой степенью данной потребности

желают получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия и предоставлять им возможность активного взаимодействия с широким кругом людей.

**Потребность властвовать** проявляется в стремлении контролировать ресурсы и процессы. Лица с высоким уровнем данной потребности могут быть разделены на две группы.

1) те, кто стремится к власти ради самой власти. Их привлекает возможность командовать другими, а интересы организации для них часто отходят на второй план и теряют смысл;

2) те лица, которые стремятся к власти ради решения организационных задач и выполнения ответственной руководящей работы. В данном случае властвование – это средство достижения целей организации.

Мак-Келланд считал, что для успеха менеджера наибольшее значение имеет потребность властвования второго типа. В общем, наличие данной потребности у человека приведет к успеху всей организации. Потребности достижения, соучастия и властвования, рассматриваемые Мак-Келландом, имеют различную степень влияния на мотивацию человека. В зависимости от того, в каком соотношении эти потребности находятся в мотивационной структуре человека, менеджер выбирает ту или иную концепцию мотивирования.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается **теория ERG Альдерфера**. В отличие от иерархии потребностей Маслоу автор выделяет три группы потребностей: существование, связи, роста. Первое, это **потребности существования**, примерно соответствующие двум нижним группам потребностей пирамиды Маслоу. Следующие, это **потребности связи**, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени. И, наконец, **потребности роста**, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентны двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Аналогично Маслоу Альдерфер рассматривает потребности в рамках иерархии, но в отличие от него считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. В случае неудовлетворения

потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Следовательно, существует движение как сверху вниз, так и снизу вверх. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность. Теория Альдерфера очень значима для практики управления, так как она открывает для менеджера перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является **теория двух факторов Герцберга**, который предложил две «школы», где показывалось изменение состояния потребности: первая – от удовлетворенности до отсутствия удовлетворенности и вторая – от отсутствия неудовлетворенности до неудовлетворенности. Потребности Герцберг тоже разбил на две группы:

1) **мотивационные факторы** (или факторы удовлетворения) – это достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста;

2) **«гигиенические» факторы** (или факторы условий труда) – это заработная плата, безопасность на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношение с коллегами и подчиненными.

Согласно теории Герцберга, улучшение условий труда не будет мотивировать работников. Герцберг объясняет, что если мы хотим действительно стимулировать людей, необходимо думать о вознаграждении, связанном с признанием, достижениями и личным профессиональным ростом, потому что предоставление только гигиенических факторов просто будет устранять неудовлетворение и не делать ничего, чтобы стимулировать служащих в положительном плане. Таким образом, можно сделать вывод, что процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием гигиенических факторов.

Для того чтобы добиться мотивации работников, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов. Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» находится в основном под влиянием этих факторов. Следовательно, присутствие мотивационных факторов оказывает

стимулирующее воздействие на результативность труда. В то же время отсутствие этих факторов не становится демотивирующим моментом.

На основе данной концепции делается вывод, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обратить внимание на «гигиенические» факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. Для стимулирования деятельности работников менеджер должен сконцентрировать внимание на приведение в действие мотивирующих факторов.

Таким образом, в Теории Мак-Клеланда, Альдерфера и Герцберга рассматривают мотивацию с различных точек зрения, все они, как правило, базируются на теории Маслоу, которая дает общее представление о содержании мотивации (рисунок 24).

<i>Модель иерархии потребностей по А. Маслоу</i>	<i>Модель Мак Клеланда</i>	<i>Двухфакторная модель Ф. Герцберга</i>	<i>Модель ERG К. Альдерфера</i>
Самоактуализация и полное удовлетворение потребностей	Потребность достижения	Мотивирующие факторы Работа сама по себе Достижения Возможности роста Ответственность	Потребности роста
Потребности в уважении и статусе		Продвижение Признание	
Потребности в принадлежности и социальные потребности	Потребность власти	Гигиенические (поддерживающие) факторы Статус Отношения с руководителем Отношения с коллегами Отношения с подчиненными Качество руководства	Потребности взаимосвязей
Потребности в безопасности и защищенности		Политика и управление компанией Надежная работа	
Физиологические потребности	Потребности принадлежности к группе	Условия работы Оплата труда	Потребности существования

**Рисунок 24 – Модели человеческих потребностей.**

Основным недостатком всех теорий содержательной концепции является то, что они уделяют внимание анализу факторов, объясняющих мотивацию, но не рассматривают механизма ее деятельности. Этот недостаток преодолен авторами процессного подхода. Теории мотивации, рассматривающие динамику взаимодействия различных мотивов, т. е. то, как инициируется и направляется поведение человека, называют теориями процесса мотивации. Эти теории позволяют узнать то, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов.

### 9.3 Процессуальные теории мотивации

**Процессуальные теории мотивации** – анализируют то, как человек распределяет свои усилия для достижения цели, и какой вид поведения при этом выбирает. Можно сказать, что они больше ориентированы на процесс достижения цели (потому и называются процессуальными теориями), а не на содержание цели (как содержательные теории мотивации). Но при этом процессуальные теории вовсе не отвергают роль потребностей в мотивации человеческой деятельности, просто согласно им не менее важны и условия удовлетворения потребностей: ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка результата проделанной работы.

***К наиболее известным процессуальным теориям мотивации относятся:***

- теория ожиданий В. Врума;
- теория справедливости Дж. Адамса;
- комплексная теория мотивации Портера-Лоулера;
- теория Х и теория Y МакГрегора.

#### **Теория ожидания В. Врума**

**Врума** базируется на том, что человек надеется на удовлетворение своих потребностей и, в соответствии с ожидаемым результатом, планирует уровень затрачиваемых усилий. *Врум выделяет ожидание 2-х типов:*

а) ожидания человека, что планируемый уровень затрачиваемых усилий приведет к достижению желаемого результата. Такие ожидания получили название ожидания результатов. В данном случае Врум подчеркивает взаимосвязь: затраты труда – результаты;

б) ожидание справедливого вознаграждения за достигнутый уровень результатов. Здесь подчеркивается взаимосвязь: результаты – вознаграждение. Кроме того, для объяснения мотивации к труду теория ожидания вводит понятие валентности.

В. Врум утверждает, что итоговая оценка, определяющая мотивацию человека, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, 1) работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов ( $Z - P$ )); 2) что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание справедливого вознаграждения ( $P - V$ )); 3) оценку возможного вознаграждения (валентность).

Оценивая теорию ожидания, многие авторы убеждены, если значение любого из трех факторов для определения мотивации будет мало, то мотивация будет слабой.

### Теория справедливости Дж. Адамса

Автор теории утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов как по сравнению с предыдущими периодами, так и, что самое главное с достижениями других людей. Человек субъективно определяет отношение полученного результата или вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносит его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} * \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

Если в результате сопоставлений он делает вывод, что нарушений нет, то мотивирующие факторы действуют нормально; если же они обнаруживаются, то происходит демотивация личности, в результате чего эффективность труда понижается и человек начинает, чтобы «восстановить справедливость», – снижать деловую активность, требовать повышения заработной платы и улучшения условий труда, продвижение по службе и т. д. Но если людям переплачивают, то свое поведение они менять не склонны. Теория справедливости позволяет сделать несколько важных выводов для практики управления людьми. Руководитель должен не только стремиться быть справедливым, создавать атмосферу равенства, но и хорошо знать, считают ли работники, что вознаграждение строится на равной и справедливой основе.

### . Комплексная теория мотивации Портера-Лоулера

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теорий ожидания и справедливости. Теория Портера-Лоулера основывается на предположении, что сама работа является источником удовлетворения потребностей, но при этом подчеркивается важность вознаграждения за работу как элемента мотивации. Теория ожидания, справедливости, постановки целей и модель Портера-Лоулера объясняют то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе; дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий; способностей и характерных особенностей человека; от осознания им своей роли в процессе труда.

Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от вознаграждения, и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие как, похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

*Один из наиболее важных выводов Портера и Лоуэра* состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагающих, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде, или, говоря другими словами, более довольные сотрудники трудятся лучше.

В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

### **Теория X и теория Y МакГрегора.**

Теорию разработал американский социальный психолог, профессор Дуглас МакГрегор в 1960 году, в книге «Человеческая сторона предприятия». Данная теория представляет собой две взаимосвязанные теории: теория X и теория Y, старающиеся дать рациональное объяснение факторам мотивации.

**Теория X** – руководители считают, что работники ленивы, стараются избегать работы и ответственности. Работников надо контролировать, главный стимул для них – деньги. Стиль руководства в теории X – авторитарный, основанный на угрозе наказания.

**Теория Y** – противоположность предыдущей. Менеджмент склонен считать, что сотрудникам нравится творческий труд. Удовлетворение от хорошо сделанной работы – само по себе мощный стимул. Менеджеры полагают, что если предоставить работникам большую свободу, это может значительно повысить производительность. Стиль руководства – более гибкий и либеральный.

### **Контрольные вопросы**

1. Дать определение мотивации?
2. Какие элементы имеет наиболее часто встречающаяся модель мотивации?
3. На чем базируются содержательные теории мотивации?
4. Охарактеризуйте пирамиду потребностей А. Маслоу?
5. Раскрыть сущность теории Д. Мак-Келланда?
6. Раскрыть сущность теории ERG Альдерфера?
7. Раскрыть сущность теории двух факторов Герцберга?
8. Как рассматривается мотивация в процессных теориях?
9. Охарактеризуйте теорию ожидания Врума?
10. Охарактеризуйте теорию справедливости Дж. Адамса?



## ЛЕКЦИЯ 10. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЬ

*План:*

*10.1 Функция контроля: общее содержание*

*10.2 Организация и осуществление процесса контроля*

*10.3 Регулирование как способ осуществления контроля*

*10.4. Координация как функция менеджмента*

*10.1 Функция контроля: общее содержание*

**Контроль - это вид управленческой деятельности, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.**

Содержание контроля как функции менеджмента заключается в своевременном обнаружении возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды. Его задачами выступают:

- сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах;
- оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов (функция – оценка);
- анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности (функция – анализ);
- прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.

Значение контроля, обусловлено тем, что он завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта со всеми основными предметными функциями менеджмента; производится корректировка ранее принятых решений, плановых заданий, нормативов, показателей или организационных условий их выполнения, т.е. осуществляется обратная связь в управленческом цикле. В системе управления **контроль выполняет следующие основные функции:**

- **проверочную** (установление целесообразности, обоснованности, законности решений; проверка их выполнения, соблюдения технических,

экологических, правовых и иных норм и нормативов; выявление ошибок и нарушений);

- **информационную** (сбор, передача, обработка информации о состоянии объекта);

- **диагностическую** (изучение и оценка реального положения дел в организации и ее окружении; выявление основных тенденций его изменения, угроз и возможностей, скрытых резервов);

- **прогностическую**, создающую основу предположений о будущем состоянии объекта и возможных отклонениях от заданных параметров;

- **коммуникационную**, обеспечивающую установление и поддержание обратной связи;

- **ориентирующую**, подсказывающую, на что нужно обращать особое внимание;

- **стимулирующую** (по итогам контроля происходит оценка персонала, поощрение или наказание);

- **корректирующую** (на основе полученных результатов состояние и поведение объекта (его части) изменяются таким образом, чтобы обеспечивались необходимые значения его характеристик или устойчивость функционирования при отклонении от них);

- **защитную** (способствует сохранности ресурсов).

**К основным видам контроля относят:**

1) **предварительный контроль** (контроль входных ресурсов)

Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления — реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Используется по отношению к человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок)

Предполагает контроль сроков, качества, количества поступаемых ресурсов.

*Ресурсы:*

- **финансовые.** Инструмент контроля — бюджет компании (позволяет контролировать потребность в ресурсах и эффективность распределения ресурсов).

- **материальные.** Инструмент — различные методики выбора поставщиков, статистические процедуры контроля качества.

- человеческие ресурсы. Инструмент – различные процедуры отбора персонала (тестирование, ролевые игры).

2) текущий контроль (контроль процесса преобразования) – контроль процесса осуществления операционной деятельности. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь;

Осуществляем сравнение и оценку результатов деятельности сотрудников в процессе изготовления продукции на соответствие заданным стандартам и нормативам.

Необходимо создание эффективной системы обратной связи. Сотрудники должны своевременно получать информацию о результатах этой оценки.

3) заключительный контроль (контроль выходных ресурсов)

Сравниваем запланированные показатели по качеству и количеству продукции с реально достигнутыми.

Заключительный (итоговый) контроль связан с оценкой выполнения организацией планов и составления новых. Он предполагает всесторонний анализ не только конкретных результатов деятельности за истекший период, но и сильных и слабых ее сторон.

Итоговый контроль производится после выполнения работы. Это контроль итогов, его цели: формирование мотивационных вознаграждений; корректировка поведения руководителя, принимаемых решений; формирование планов на будущее на основе анализа результатов.

Иногда данный вид контроля называют обратным контролем (контролем после действия).

Требования предъявляемы ко всем видам контроля:

1) *эффективность контроля* – определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков, сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);

2) *эффект влияния на людей* – выясняется вопрос, вызывает ли у работников применяемая технология контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции (демотивация труда);

3) *выполнение задач контроля* – контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления производством, способствовать устранению отклонений, выработке эффективных решений;

4) *определение границ контроля* – контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявлять отклонения на самой ранней стадии.

Главные инструменты выполнения функции контроля – *наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учёт и анализ*. В процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм, нормативов.

***Система контроля – это совокупность субъекта, объекта и средств контроля, взаимодействующих как единое целое в процессе установления желаемых результатов исполнения, измерения состояния объекта контроля, анализа и оценки данных измерения, выработки корректирующих воздействий.***

Подводя итоги, следует отметить, что контроль – это критически важная и сложная функция менеджмента. Она является фундаментальным элементом процесса управления. Ни планирование, ни организацию, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве

## ***10.2 Организация и осуществление процесса контроля***

Эффективно действующий контроль в организации не является стихийным процессом. Как и любую человеческую деятельность, процесс контроля необходимо разрабатывать и организовывать. Проектирование процесса контроля ведётся совместно с разработкой организационной структуры управления (как её составная часть).

***Организация контроля – это упорядоченная деятельность субъектов контроля (органов контроля, руководителей, контролёров и т.д.), направленных на достижения наиболее эффективным способом поставленных целей путём организации определённых задач и использования соответствующих принципов, методов, технических средств и технологии контроля.***

***Процесс контроля – последовательность этапов осуществления контроля, направленных на достижения целей контроля.*** В самой простой форме его этапами выступают:

- 1) определение и реализация стандартов и нормативов
- 2) сравнение достигнутых результатов с запланированными
- 3) проведение корректировки

*1 этап: определение и реализация стандартов и нормативов:*

Необходимо сформировать четкие количественные и качественные показатели, стандарты и нормативы. Не все показатели легко выразить в виде количественных (объем прибыли, объем выпускаемой продукции). Есть и качественные показатели: удовлетворенность клиентов, сотрудников. Есть косвенные способы задания этих показателей. (Например, уровень удовлетворенности условиями труда в организации можно оценить через показатели количества увольнений, текучести кадров).

Для обеспечения измерения и сравнения в процессе контроля каждой цели должен соответствовать ключевой показатель деятельности (КПД, в международной практике KPI – Key Performance Indicators).

**Ключевые показатели деятельности – это количественные индикаторы, позволяющие измерять степень успешности деятельности компании в настоящем и будущем.**

*2 этап: сравнение достигнутых результатов с запланированными*

Включает в себя определение масштабов допустимых отклонений, измерение результатов, оценка результатов.

***Масштаб допустимых отклонений - задание границ деятельности, в пределах которых отклонения достигнутых результатов от запланированных не должны вызывать озабоченность и применение специальных корректирующих мер.***

*3 этап: проведение корректировки*

Если достигнутые результаты расходятся с запланированными в худшую сторону, то необходима корректировка. Способами корректировки выступают

- пересмотр стандартов, нормативов;
- пересмотр факторов, условий, которые привели к отклонениям от запланированного результата.

*Для осуществления эффективного контроля необходимо следовать следующим рекомендациям по его организации:*

- установление приемлемых для сотрудников стандартов и нормативов (нужно, чтобы сотрудники были вовлечены в процесс установления стандартов и выработки целевых нормативов в ходе двустороннего общения – управление по целям);
- избежание чрезмерно детализированного контроля (нельзя перегружать подчиненных излишне сложными процедурами)
- установление жестких, но достижимых стандартов
- обязательные вознаграждения за достижение поставленных стандартов

- стратегическая направленность контроля (стандарты должны быть увязаны с принятой стратегией организации);
- сбор информации, которая может быть использована для осуществления корректирующих действий;
- соответствие критериев и процедур контроля контролируемому виду деятельности;
- простота и экономичность контроля;
- гибкость процедур и стандартов контроля (если изменяются параметры внешней среды, то нужно вводить изменения в показатели измерения).

### *10.3 Регулирование как способ осуществления контроля*

***Регулирование*** – это процесс выработки корректирующих мер и реализации принятых мероприятий, направленных на отклонение сбоев, недостатков в управляемой подсистеме через разработку и внедрение в управляющую подсистему соответствующих мероприятий (организационно-технологических, экономических и технических решений).

*Задача регулирования* — обновление плановых заданий, нормативов, стандартов с целью обеспечения своевременного и эффективного достижения целей организации.

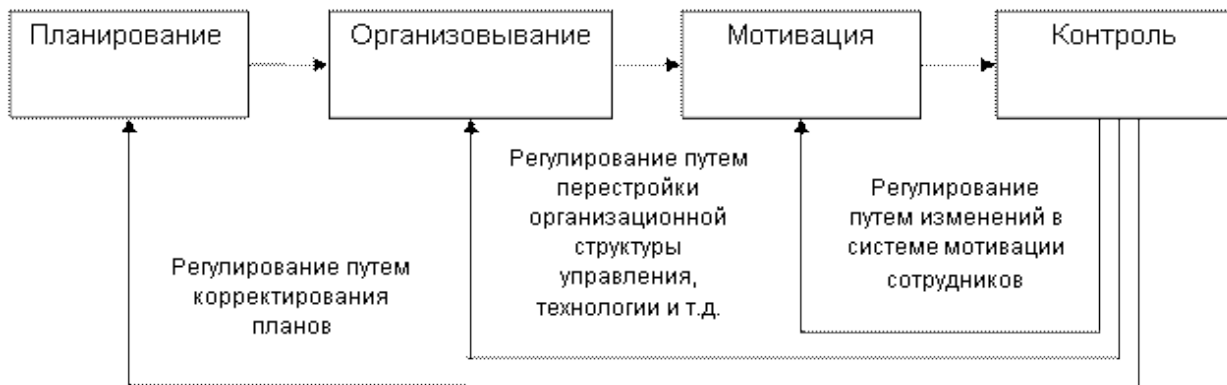
*Содержание регулирования* состоит в перераспределении материально-технических и финансовых ресурсов, оперативном управлении ходом производственного процесса.

С точки зрения теории управления, регулирование рассматривается как способ управления с обратной связью, который основывается, с одной стороны, на выявлении отклонений объекта управления от установленных параметров функционирования, а, с другой, на воздействии на объект с целью возвращения его в состояние, обусловленное этими параметрами.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что регулирование следует рассматривать как способ, обеспечивающий корректировку деятельности организации на заключительном этапе контроля. Графическая модель процесса регулирования представлена на рисунке 25.

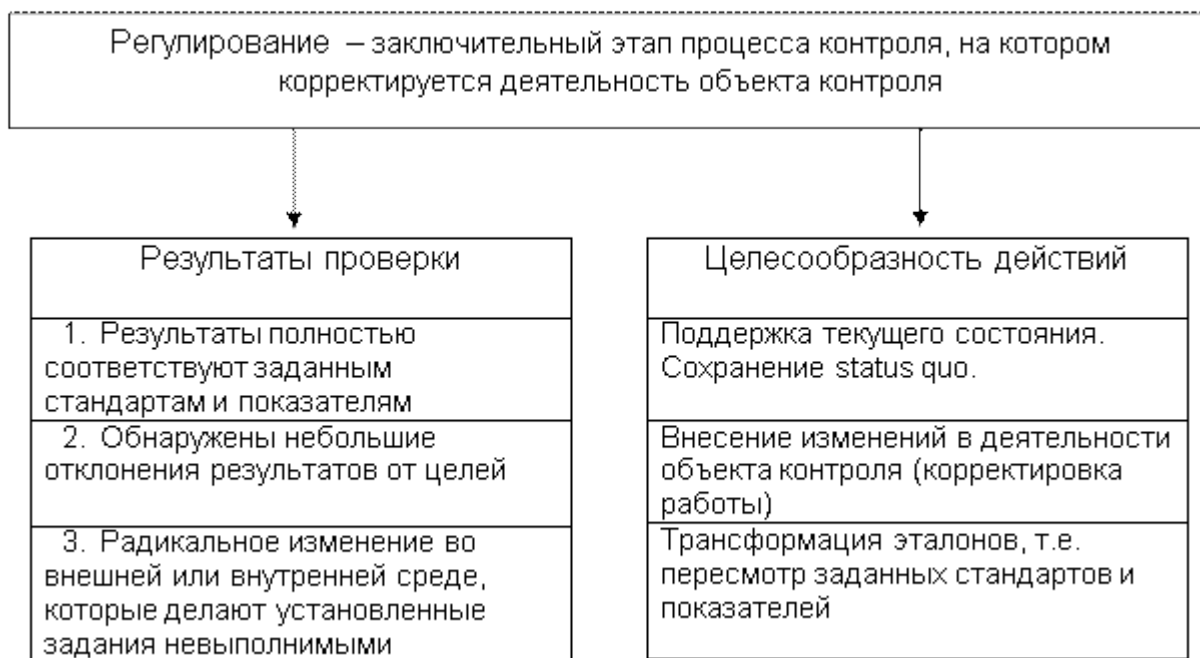
В зависимости от характера отклонений и недостатков, которые выявлены в процессе контроля в управляемой подсистеме, регулирование может быть ориентировано на конкретный блок (планирование, организацию или мотивация). Если в блоке "планирование" выявлены недостатки, то

разработанные мероприятия будут касаться совершенствования экономического, социального и планирования технического развития, если отклонения произошли, например, в организационной структуре управления, то речь будет идти о реализации мероприятий по совершенствованию построения организации и т.д.



**Рисунок 25 - Модель регулирования деятельности организации**

Недостатки в мотивации сотрудников управляемой подсистемы будут устраняться в блоке "мотивация", например, совершенствование системы премирования.



**Рисунок 26 - Регулирование и его задачи**

### **Регулирование обычно рассматривается в трех аспектах:**

1) **сохранение текущего состояния.** Это возможно в том случае, когда результаты контроля совместимы со стандартами, и наиболее применяемой для организации реакции на результаты контроля являются поддержания status quo;

2) **изменение функционирования объекта контроля.** Основное содержание этой характеристики сводится к проведению в соответствие контролируемых параметров с действующими стандартами и заданными показателями. При этом анализируются и устраняются причины, вызвавшие подобные отклонения. Например, выясняются и устраняются причины невыполнения заданий по выпуску объёма продукции, причины выпуска некачественной продукции и т.д.;

3) **трансформация эталонов,** т.е. изменение самих стандартов и показателей по результатам контроля. В зависимости от содержания проблемы (выявленного отклонения) и **способа выработки регулирующего воздействия** различают два вида регулирования:

- **реактивное** – осуществляется, когда не достигнуты стандарты. Направлено на сглаживание отклонений от стандартов;

- **упреждающее** – проблема рассматривается как потенциальная возможность. Направлено на улучшение деятельности или извлечение наибольшей выгоды из представившихся возможностей.

- **Процесс оперативного регулирования** включает следующие этапы:

- информационную подготовку для принятия решения;
- разработку и принятие решений (формирование альтернативных вариантов, установление сроков выполнения, выбор исполнителей, обработка дополнительной информации, утверждение варианта решения, выделение ресурсов для его реализации);
- реализацию решения и контроль его исполнения (необходимо организационное обеспечение решения, т.е. наличие ресурсов в распоряжении ответственных лиц, а также инструктивных материалов; информационное обеспечение, дающее возможность проводить согласованные действия всем исполнителям).

Регулирование хода производственной деятельности должно отвечать следующим требованиям:

- опираться на четкую организацию оперативного планирования производства, непосредственным продолжением которого оно является;

- предполагать непрерывность контроля и наблюдения за ходом производства;



- осуществлять обязательное быстрое и четкое выполнение распоряжений руководства;
- базироваться на четкой ответственности и преимущества оперативного руководства производством.

И в заключении еще раз бы хотелось отметить, что регулирование – способ осуществления контроля, в основе которого лежит корректировка деятельности объекта контроля.

#### **10.4. Координация как функция менеджмента**

***Координация как функция менеджмента представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению усилий, объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях, – участников выполнения того или иного задания.***

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

Функция координации может быть представлена круговой диаграммой во взаимосвязи с основными функциями управления (рисунок 27).



**Рисунок 27 – Взаимосвязь координации с основными функциями управления**

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

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

Функция координации обеспечивает передачу информации по всем каналам от объекта управления в аппарат управления, а также между звеньями этого аппарата.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте содержание контроля как вида управленческой деятельности?
2. Какие функции выполняет контроль в системе управления?
3. Перечислите основные виды контроля, дайте их характеристику?
4. В чем заключается организация контроля?
5. Раскройте этапы процесса контроля.
6. Раскройте содержание ключевых показателей деятельности?
7. Что понимается под масштабами допустимых отклонений?
8. Раскройте содержание регулирования?
9. В чем заключается модель регулирования деятельности организации?
10. В чем заключается роль функции координации в управленческом цикле?

## ЛЕКЦИЯ 11. МЕТОДЫ И ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*План:*

- 11.1. Понятие и содержание управленческого решения. Классификация и виды решений*
- 11.2. Логика управленческого решения*
- 11.3. Методы принятия управленческих решений*
- 11.4. Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений.*

*11.1. Понятие и содержание управленческого решения. Классификация и виды решений*

Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Требования к управленческим решениям: выполнимость, своевременность, оптимальность, законность, полномочность, справедливость, непротиворечивость, простота, краткость, ясность изложения.

Характеристики управленческих решений: временной горизонт, обратимость, эффект воздействия, периодичность, соответствие "ценностям".

**Классификация управленческих решений**

1. По субъекту, принимающему решение:

- государственные, охватывающие все общество в целом, все его сферы, все субъекты деятельности;
- частные, принимаемые субъектами, выступающими как объект государственного управления. Такими субъектами могут выступать юридические лица, коллективы, отдельные граждане.

1. По объекту управления: общественные, касающиеся всей социально-экономической системы государства;

2. По сферам деятельности (производство, услуги, культура и пр.);

3. По отраслям (строительство, промышленность, транспорт, связь и пр.);

4. По отдельным объектам (организации и предприятия).

5. По содержанию воздействия: экономические, политические, технические, социальные, организационные, экологические, информационные.
6. По степени охвата: всеобщие, особенные, единичные.
7. По степени важности (в зависимости от установленных на каждом уровне управления критериев): не очень важные, важные, особо важные.
8. По степени обязательности: обязательные (формулируются в форме приказов, директив); рекомендательные (в форме советов, пожеланий, нормативов, рекомендаций).
9. По стадиям управленческого цикла (функции, в которой принимается решение): в области планирования, организации, координации, мотивации, контроля.
10. По сфере управления (конкретной функции управления): маркетинговые, плановые, технические, производственные, кадровые, экономические, финансовые и пр.
11. По времени: стратегические, долгосрочные, среднесрочные, оперативные, разовые.
12. По форме представления: кодированные (письменные и электронные), устные.
13. В зависимости от полноты информации по проблеме: принимаемые в условиях определенности, неопределенности и риска.
14. По степени структурированности проблемы: формализуемые (количественно определенные), слабоформализуемые (имеющие количественные и качественные характеристики), неформализуемые (качественно определенные).
15. По порядку разработки и принятия: индивидуальные, групповые, смешанные.
16. По стилю разработки и принятия: директивные, коллегиальные, консультативные, коллективные.
17. В зависимости от методов решения:
  - программируемые - стандартные и повторяющиеся решения
  - непрограммируемые - нестандартные, уникальные решения, требующие творческого подхода, опыта и интуиции.
18. По уровню сложности выделяют:
  - рутинные решения - решения, принимаемые по известным, периодически возникающим проблемам, для которых разработаны инструкции и предписания, известна методика и технология выбора решений. Это

наименее сложный тип решений. Затруднения при принятии таких решений связаны с неправильной идентификацией ситуации, неверной трактовкой инструкции, нерешительностью исполнителя;

- селективные решения - решения, которые принимаются в условиях выбора альтернативного варианта действий, требующего инициативы, самостоятельности и свободы действий. Сложности при принятии таких решений возникают в части установления критериев выбора, нахождения и оценки альтернатив, непосредственного выбора наиболее эффективного решения;
- адаптационные решения - новые решения ранее существующей проблемы, нахождение которых требует определенных способностей к творческому мышлению и генерации новых идей. Такой тип решений обладает относительной новизной. Сложность в принятии таких решений заключается в способности к инновационному мышлению, умении увидеть новое в привычном, необходимости инициативы, активности, смелости в доказательстве своей точки зрения;
- инновационные решения - самый сложный тип решений, требующий высочайшего внимания. Речь идет о решении принципиально новых проблем, использовании абсолютно новых методов и представлений. Сложность проявляется уже на уровне восприятия, понимания новых проблем организации, в структуризации таких проблем, поиске новых методов решения новых проблем, в сопротивлении нововведениям со стороны системы и необходимости его последовательного преодоления.

## ***11.2. Логика управленческого решения***

Любой процесс управления связан с решением проблем. Принять решение — значит, выбрать некоторую линию действий из множества возможных.

Управленческие решения осуществляются посредством динамического и внутренне взаимосвязанного процесса, состоящего из функций принятия решений, представленных на рисунке 28

*Постановка управленческой задачи* включает, во-первых, осознание потребности в решении и, во-вторых, диагностику и анализ ситуации. Принятие решений начинается с постановки задач, и данный конкретный цикл заканчивается, когда выполнена задача, которая послужила началом данного цикла.



**Рисунок 28 - Процесс принятия управленческого решения**

*Потребность в решении* проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности. Проблема возникает тогда, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения. Возможность означает, что менеджеры видят потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющий превзойти текущие цели.

*Диагностика и анализ ситуаций.* После того как проблема или возможность привлекла внимание менеджера, требуется разобраться в специфике ситуации. Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой, или просто оценкой.

*Поиск альтернатив.* Такой поиск заключается в исследовании внешней и внутренней среды организации с целью получения необходимой информации, используемой затем для выработки перечня (набора) альтернативных решений, которые, как представляется на данном этапе принятия решений, могут привести к выполнению поставленной задачи или к достижению цели.

*Ограничения* – это есть условия достижения целей организации, определяемые внешней средой и ресурсами организации. К основным ограничениям относятся законы и нормативные акты, конкуренция, ценообразование на сырье и материалы, недостаток финансовых ресурсов, низкая компетенция персонала, потребности в технологиях и инновациях, сужение полномочий нижестоящих менеджеров в принятии управленческих решений.

*Критерии принятия решений* – это есть стандарты, по которым необходимо оценивать альтернативы.

*Сравнение и оценка имеющихся альтернатив.* Производится сравнение и оценка имеющихся вариантов действий с использованием соответствующих методов и критериев.

*Выбор.* Менеджер, принимающий решение, выбирает подходящую альтернативу из ряда вариантов, т.е. он принимает решение. Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям и ценностям организации при использовании наименьшего объема ресурсов.

*Внедрение решения (реализация принятого решения на практике).* Решение переводится из плоскости абстрактных умозаключений в плоскость профессиональной реальности. На стадии реализации решений менеджерам необходимы прежде всего управленческие, административные способности и умение убеждать других людей. Процесс претворения решения во многом напоминает процесс внедрения стратегии, а его успех определяется тем, удастся ли менеджменту преобразовать руководящие идеи в практические действия.

*Сопровождение и контроль.* Последующий анализ и контроль позволяют убедиться в том, что принятое решение действительно приведет к исходу (результату), удовлетворяющему тем задачам менеджмента, которые привели к началу процесса принятия решения.

Процесс принятия решений всегда зависит от системы ценностей субъекта. Этой проблемой занимается неклассическое направление логики — логика предпочтений. Наконец, когда субъект имеет дело с рискованным решением, он способен оценить вероятность наличия объективного обстоятельства и возможность вычислить его. Тогда выбор линии поведения может быть рассмотрен с использованием аппарата вероятностной логики.

### ***11.3. Методы принятия управленческих решений***

***Метод*** – способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи, совокупность приемов или операций практического и теоретического познания действительности.. Методы конкретизируются в методике, где описываются конкретные приемы, средства, например, для получения и обработки информации по решаемой проблеме. ***Методология как «учение о методах познания и преобразования действительности»***

выделяет четыре основных метода: сравнение, анализ, синтез и абстрагирование.

**Сравнение** – установление различия и сходства исследуемых проблем, факторов, ограничений, альтернатив и др.

**Анализ** – мысленное разложение общего на части (объекта на составляющие элементы).

**Синтез** – мысленное объединение в единое целое выделенных, анализируемых элементов.

**Абстрагирование** – выделение существенных элементов в анализируемом объекте.

Методология управленческих решений использует все вышеперечисленные методы и формирует специфические приемы принятия управленческих решений.

**Методы принятия управленческих решений** являются регламентируемыми действиями и способами по решению управленческих задач выбора альтернатив.

**Классификация методов обоснования управленческих решений** формирования экономической политики, выстроенная на основе системной последовательности принятия решений, представлена на рисунке 29.



***. Рисунок 29 - Классификация методов принятия управленческих решений***

***Совокупность взаимосвязанных методов принятия управленческих решений, направленных на решение определенного класса управленческих задач, называется управленческими технологиями, методическим инструментарием организации и регулирования бизнес-процессов и является основным элементом управленческого процесса.***



#### ***11.4. Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений***

Существует ряд общих требований, которым должны соответствовать решения, принимаемые в процессе управления. К таким требованиям можно отнести следующие:

- минимальное число корректировок;
- сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение (ответственность должна быть равна его полномочиям);
- единство распорядительства, т.е. решение (или распоряжение) должно исходить от непосредственного руководителя; на практике это означает, что вышестоящий руководитель не должен отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя;
- строгая ответственность, т.е. управленческие решения не должны противоречить друг другу,
- обоснованность — это означает, что управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития;
- конкретность — решение должно быть четко сформулировано, оно должно восприниматься однозначно;
- полномочность — управленческое решение должно быть полномочным, т.е. принято органом или лицом, имеющим право принять его;
- своевременность — управленческое решение должно быть своевременным, ибо задержка решения резко снижает эффективность управления.

Таковы основные требования, предъявляемые к качеству управленческих решений. Эти требования следует в полной мере учитывать в процессе подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений.

#### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте содержание термина «управленческое решение»?
2. Опишите требования к управленческим решениям?
3. Опишите характеристики управленческих решений?
4. Какие виды управленческих решений можно выделить?

5. Раскройте содержание процесса принятия управленческого решения?
6. Перечислите основные этапы процесса принятия управленческого решения?
7. Что такое «методы принятия управленческих решений»?
8. Какие четыре основных общепринятых метода лежат в основе принятия управленческих решений?
9. Какие виды методы принятия управленческих решений выделяют?
10. Каким общим требованиям, должны соответствовать решения, принимаемые в процессе управления?

## ЛЕКЦИЯ 12. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА. КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА.

*План:*

*12.1. Роль информации*

*12.2. Процесс коммуникации*

*12.3. Коммуникационные сети*

*12.4. Коммуникационные стили*

### *12.1. Роль информации*

*Информация - предмет труда в процессе управления; является средством коммуникации между людьми.*

*Свойства информации:*

- способность быть средством отражения событий, процессов;
- многократность использования;
- целевое назначение;
- ценность;
- быстрое действие.

*Роль информации в управлении двояка:*

- с одной стороны, постоянное увеличение объема информации по мере развития предприятия создает трудности
- с другой стороны, по мере увеличения объема информации увеличиваются возможности совершенствования управления.

Передаче информации в организации могут мешать помехи: слухи, личные взаимоотношения между людьми, чье-то лидерство.

*Для оценки качества информации используются следующие ее характеристики:*

- полнота;
- достоверность, точность;
- актуальность, своевременность;
- ценность, полезность.

*Информация, используемая для коммуникационного управления, подразделяется на:*

1. базовую, формируемую независимо от данной управленческой задачи;
2. текущую, регулярную или разовую, специально собираемую для данной

управленческой задачи.

***Текущая информация, в свою очередь, подразделяется на:***

- документированную, фиксируемую в документах (счетах, учетных, бухгалтерских и других документах);
- недокументированную (телефонные разговоры, совещания, межличностные контакты, сплетни и т. д.)

*По аспектам коммуникационного управления информация классифицируется на экономическую, организационную, социальную, техническую.* Развитие информационных потребностей организаций существенно видоизменило требования к информационному обеспечению коммуникационных процессов.

## ***12.2. Процесс коммуникации***

***Коммуникация (лат. communicatio «общее» или «разделяемое всеми») - это процесс обмена идеями и информацией между двумя и более людьми, ведущий к взаимному пониманию.***

***Цели коммуникаций:***

- 1) Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления;
- 2) Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- 3) Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий;
- 4) Регулирование и рационализация информационных потоков.

***Основные функции коммуникации:***

- 1) *информативная* - передача истинных или ложных сведений;
- 2) *интерактивная (побудительная)* - организация взаимодействия между людьми, например, согласование действий, распределение функций, влияние на настроения, убеждения, поведение собеседника путем использования различных форм воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;
- 3) *перцептивная функция* - восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;
- 4) *экспрессивная* - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

***В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:***

1. Отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

2. Сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов.

3. Канал - средство передачи информации.

4. Получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

**Выделяют следующие виды коммуникаций:**

**1) Организационные коммуникации - это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах. Такие как:**

○ **Внешние коммуникации** - это коммуникации между организацией и средой.

○ **Внутренние коммуникации** - это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

○ **Формальные коммуникации** - это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

○ **Неформальные коммуникации** - коммуникации в виде слухов.

○ **Вертикальные коммуникации** - информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей (т. е. с высших уровней на низшие) и по восходящей (снизу-вверх).

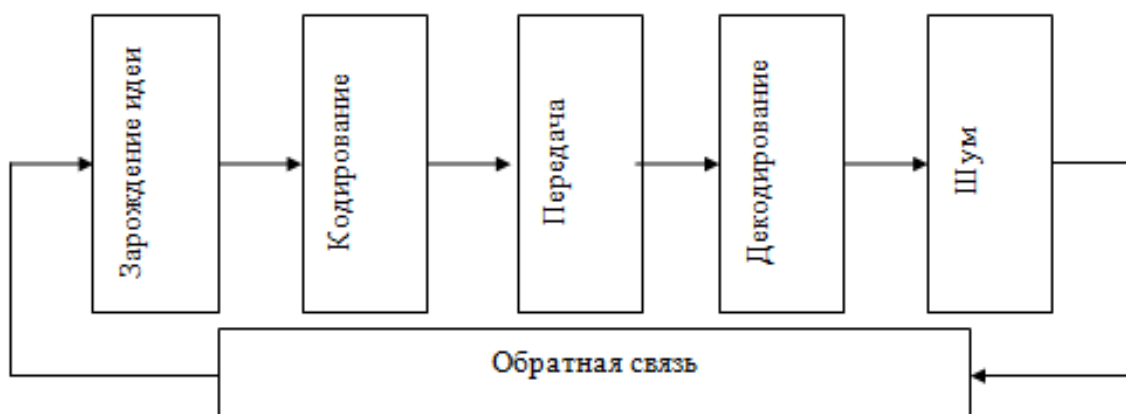
○ **Горизонтальные коммуникации** - это коммуникации между различными отделами организации.

**2) Межличностные коммуникации - устное общение людей в одном из перечисленных видов. Природа межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений, так как их важнейшая специфическая черта - эмоциональная основа. Поэтому межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу.**

*Эффективная межличностная коммуникация* очень важна для успеха в управлении, так как, с одной стороны, решение многих управленческих задач

строится на непосредственном взаимодействии людей - начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом - в рамках различных событий, а с другой, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

**Этапы процесса коммуникаций (рисунок 30):**



**Рисунок 30 - Этапы процесса коммуникаций**

1) **Зарождение идеи** - формулирование идеи или отбор информации. Сначала отправитель решает, какую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Важным условием эффективности коммуникации является то, что идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных. Важно, чтобы руководитель, генерирующий идею, понимал, что он не может не принимать во внимание, кому она адресована, как будет воспринята, будет ли понята;

2) **Кодирование и выбор канала.** Передача информации отправителем должна начинаться с ее кодирования с помощью специальных средств (слов, интонаций, жестов, мимики и т.п.). Таким образом, кодирование превращает идею в сообщение. На данном этапе отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. В том случае, если канал непригоден для физического воплощения символов, передача становится невозможной;

3) **Передача.** На данном этапе отправитель использует выбранный канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Здесь имеется в виду физическая передача сообщения, которую многие члены коллектива по ошибке принимают за сам процесс коммуникаций;

4) **Декодирование.** Этот этап предполагает расшифровку сообщения. Декодирование представляет собой перевод символов отправителя получателем

сообщения. Если символы, выбранные отправителем, приобретают точно такое же значение для получателя, последний будет точно понимать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Смысл сообщения будет понят однозначен в соответствии с идеей отправителя [9, с. 433];

5) **Обратная связь.** Данный этап особенно важен для коммуникации. Его наличие или качественное исполнение способствует повышению эффективности коммуникации. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями в данном процессе;

6) **Шум.** На всем пути следования информации возникают помехи, источники которых различны: использованный язык и различия в восприятии (например, различный статус руководителя и подчиненного). В результате смысл передаваемой информации может существенно изменяться. Искажение информации происходит на каждом этапе ее передачи. Чтобы исключить эти негативные потери, используется обратная связь.

### **12.3. Коммуникационные сети**

**Коммуникационная сеть** - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя и более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков. А не на том, удалось ли передать значение или смысл послания.

На предприятиях коммуникационные каналы объединяются в сети, связывающие элементы управленческой структуры в единое целое. Они объединяют в себе формальные и неформальные коммуникационные каналы, как дублирующие, так и дополняющие друг друга.

Исходя из отечественного и зарубежного опыта, можно выделить три вида коммуникационных сетей:

- **открытые**, в этих сетях движение команды или информации может быть остановлено, так как попадает в тупик, т.е. к элементу структуры управления, находящемуся в конце канала. Одновременно движение может встретить препятствие в виде посредника или контролера, но который по каким-то причинам этому движению препятствует (останавливает, искажает, направляет в другую сторону) и которого нельзя обойти.

- **замкнутые**, в них тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены.

- **комбинированные сети** сочетают в себе оба принципа построения и присущи крупным многоуровневым предприятиям.

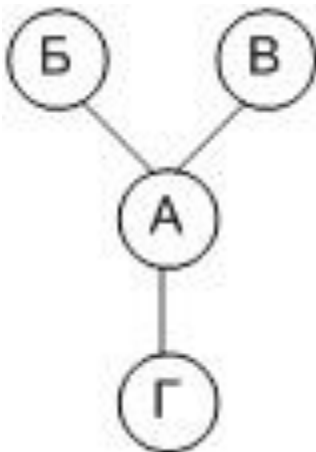
**Виды коммуникационных сетей:**

1. **Линейная сеть**, называемая змеей (рисунок 30).



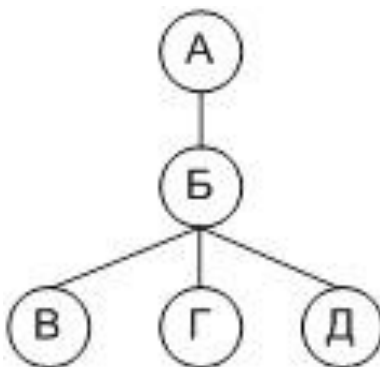
**Рисунок 30 – Линейная сеть**

2. **Звезда** (рисунок 31)



**Рисунок 31 – Звезда**

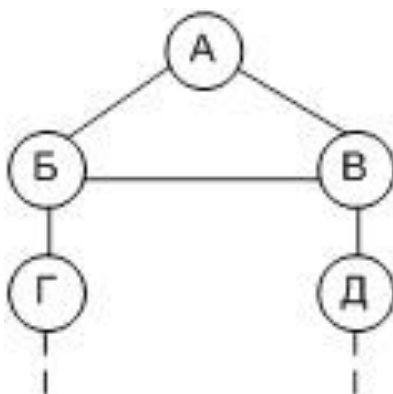
3. **Шпора** (рисунок 32)



**Рисунок 32 – Шпора**

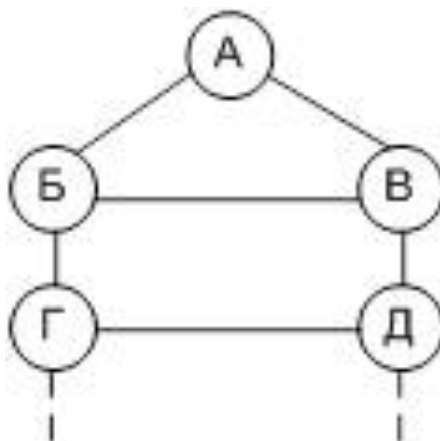


4. *Палатка* (рисунок 33)



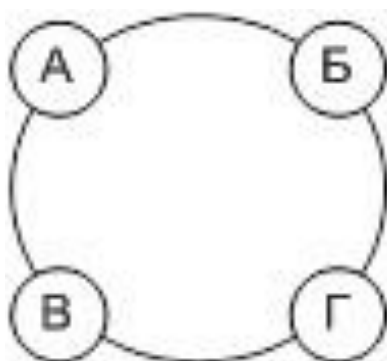
*Рисунок 33 – Палатка*

5. *Дом* (рисунок 34)



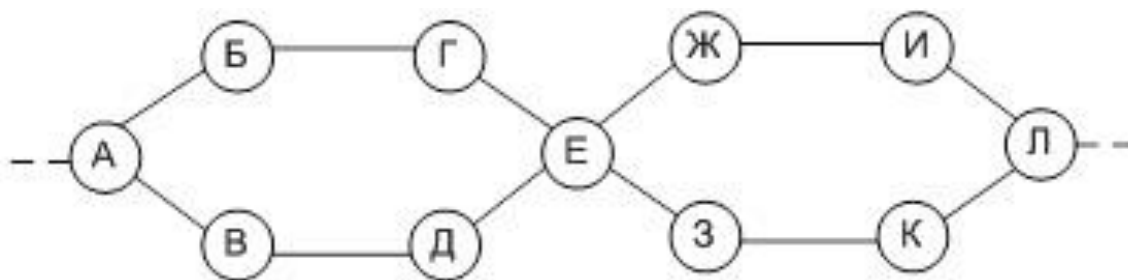
*Рисунок 34 – Дом*

6. *Круг* (рисунок 35).



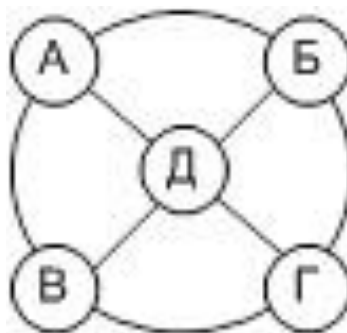
*Рисунок 35 – Круг*

7. *Соты* (рисунок 36).



*Рисунок 36 – Соты*

8. *Колесо* (рисунок 37)



*Рисунок 37 – Колесо*

Коммуникационная сеть организации определяет, кто и с кем взаимодействует.

Производительность разных типов сетей зависит от типа выполняемого задания. Так для сложных заданий предпочтительней оказываются децентрализованные сети, поскольку они позволяют выполнить задание быстрее и с меньшим количеством ошибок; в то же время для более простых заданий предпочтительнее оказываются централизованные сети. Недостатки централизованной сети при решении сложных проблем возникают из-за того, что лидер становится перегруженным, а остальные члены группы не могут внести достаточный вклад в решение проблемы.

*12.4. Коммуникационные стили*

**Коммуникационный стиль** — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими.

**Можно выделить пять стилей межличностной коммуникации (рисунок 38).**

1. **Коммуникационный стиль «открытие себя»** - этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.



**Рисунок 38 - Коммуникационные стили**

2. **Коммуникационный стиль «реализация себя»** - характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

3. **Коммуникационный стиль «замыкание в себе»** - это одновременно низкий уровень открытости и низкий уровень обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его.

Этот стиль часто используют "интроверты" - люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрытием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

4. **Коммуникационный стиль «защита себя»** - характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

5. **Коммуникационный стиль «торговля за себя»** - характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее желательным. Однако практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте содержание коммуникаций в менеджменте. Каковы цели коммуникаций?
2. Перечислите основные функции коммуникации
3. Какие виды коммуникаций вам известны?
4. Раскройте основные этапы процесса коммуникаций?
5. В чем отличие вертикальных коммуникаций и от горизонтальных?
6. В чем заключается значение межличностных коммуникаций?
7. Раскройте содержание коммуникационной сети?
8. Какие виды коммуникационных сетей вам известны?
9. От чего зависит производительность разных типов сетей?
10. Что такое «коммуникационный стиль» и какие стили выделяют, дайте их характеристику?

## ЛЕКЦИЯ 13. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО

*План:*

*13.1. Лидер и менеджер*

*13.2. Концепции лидерства*

*13.3. Стили руководства*

*13.4. Управление конфликтами*

### *13.1. Лидер и менеджер*

В социально-психологическом смысле **лидерство** и **руководство** – это механизмы групповой интеграции, объединяющие действия группы вокруг индивида, выполняющего функцию лидера или руководителя.

Феномены лидерства и руководства близки по своей психологической сущности, но они не совпадают полностью, поскольку руководитель чаще всего ориентируется на задачу совместной деятельности, а лидер – на групповые интересы.

В последние годы многие теоретики и практики придают особое значение различию между менеджерами и лидерами (таблица 17).

*Таблица 17 – Сравнение характеристик менеджеров и лидеров XXI века*

<b>Характеристики менеджера</b>	<b>Характеристики лидера</b>
Администрирует	Внедряет инновации
Поддерживает обычный порядок	Развивает организацию
Ориентирован на системы и структуры	Ориентирован на людей
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Контролирует	Доверяет
Видит краткосрочную перспективу	Видит долгосрочную перспективу
Сосредоточен на настоящем	Сосредоточен на будущем
Спрашивает «как?» и «когда?»	Спрашивает «что?» и «почему?»
Подражает	Создает
Делает дело правильно	Делает правильное дело

**Менеджер** в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними, прежде всего, использует и полагается на *должностную* основу власти и источники, ее питающие. **Лидерство**, как специфический тип отношений управления, основывается больше на процессе социального

воздействия, а точнее, *взаимодействия* в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации *последователей*, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник-подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер- последователь».

Важно также отметить, что управленческое взаимодействие типа «лидер-последователь» не обязательно предполагает его иерархический характер, как это имеет место в случае отношений «начальник-подчиненный». Лидерство, как и власть, – это *потенциал*, имеющийся у человека.

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Исследования показывают, что значительная группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами.

Выделяют два аспекта власти – **формальный** и **психологический** – в зависимости от ориентации и лидеров и руководителей. Формальный, или инструментальный, аспект власти связан с правовыми полномочиями руководителя, а психологический определяется личностными возможностями руководителя воздействовать на членов группы.

В некоторых источниках феномены лидерства и руководства рассматриваются как идентичные.

***Руководство*** - способность оказывать влияние на отдельных лиц (или группу людей), побуждая их к действию во благо организации (для достижения её главной цели). Существуют три основных инструмента руководства, которые в совокупности позволяют определить стиль руководства начальника (рисунок 39):.

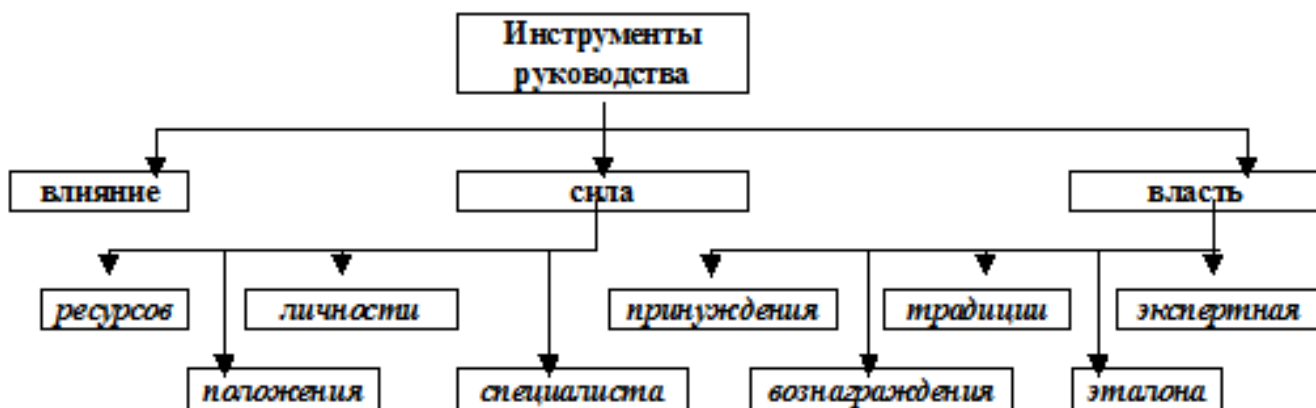


Рисунок 39 – Инструменты руководства

1. **Сила** - это возможность влиять на других, это условие, с помощью которого один человек может заставить другого думать или поступать определенным образом. Силой обладает отдельный человек или групп. В организациях выделяют **четыре типа силы**:
  - **Сила ресурсов.** Организация может иметь большой ресурсный потенциал - материальные, нематериальные, трудовые и финансовые ресурсы, но не иметь возможности использовать эти ресурсы. Источником силы ресурсы могут стать лишь в том случае, когда в них нуждаются или они составляют конкуренцию.
  - **Сила положения.** Это сила, которой обладает руководитель, благодаря своему положению и роли в организации. Сила по должности, иногда называемая официальной силой, является основной причиной власти в организации и обществе. Но власть, данная положением, позволяет не только издавать приказы, принимать или увольнять работников и т.д., но и накладывает на руководителя ответственность за разрешение ситуации.
  - **Сила личности.** Каждый человек может назвать три - четыре качества руководителя, которыми он должен обладать, и которые достойны подражания. Это личные качества. Их называют силой личности, а, в некоторых случаях, и "божьим даром". Такими качествами может быть честность, решительность в кризисных ситуациях, открытость и т.д.
  - **Сила специалиста.** Гораздо проще стать хорошим руководителем, если руководитель обладает "силой специалиста", точнее, если его считают специалистом в какой-то области. Недостаточно самому признать свою неординарность. Сила специалиста дается руководителю людьми, с которыми он работает. Только в этом случае у руководителя появляется власть (признанная сила), и подчиненные будут выполнять задания не потому, что они должны это делать, а потому, что это задание дает человек, силу специалиста которого они признали.
2. **Влияние** - это процесс, при котором один человек пытается заставить другого сделать что-либо или думать определенным образом, иначе этот человек не будет это выполнять. Эффективно влиять можно только с позиции силы.
3. **Власть** - это право использовать силу для управления поведением других; существует официальная или законная власть. Которая вытекает из официальной роли или положения. Выделяют:

- **Экспертная власть.** Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребности.
- **Эталонная власть** (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.
- **Законная власть.** Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его или ее долг – подчиняться им. Он или она исполняют приказания влияющего, т.к. традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому такую власть часто называют традиционной властью.

### ***13.2. Концепции лидерства***

Первые исследователи считали, что существует какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших лидеров от масс. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров.

Обычно выделяют личные качества руководителя, предопределяемые его наследственностью, и навыки, приобретенные в процессе обучения.

***Личные качества – это множество атрибутов индивида, включая различные аспекты его личности, темперамент, потребности, мотивы и ценности.***

***Навыки – способность эффективно выполнять различные виды когнитивной или поведенческой деятельности.***

Например, опыт людей и накопленные ими знания формируют индивидуальные системы ценностей, а такие качества, как энергичность, напористость, передаются по наследству. Приверженцы теорий личных качеств считали, что выявление характеристик и навыков эффективных менеджеров позволит проводить отбор будущих руководителей. Ральф Стогдилл проанализировал 163 научные работы, посвященные данной теме, опубликованные с 1949 по 1970 год, и обобщил содержащуюся в них информацию. Выводы ученого представлены в таблица 18.



**Таблица 18 – Личные качества и навыки эффективного руководителя**

<b>Личные качества</b>	<b>Навыки</b>
Способность адаптироваться к ситуации, доминирование	Ум (интеллект)
Внимание к социальной среде	Концептуальные навыки
Амбициозность, ориентация на достижение цели	Понимание стоящей перед группой задачи
Энергичность, упорство	Организованность
Настойчивость, решительность	Изобретательность
Сотрудничество, надежность	Дипломатичность
Уверенность в себе, устойчивость к стрессу	Быстрая речь
Готовность брать ответственность	Убедительность
Доминирование (желание влиять на других)	Социальные навыки

**Подходы к изучению лидерства:**

1. *Подход с позиции личных качеств* (1930-е гг.) объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личных качеств. Однако практикой наличие стандартного набора качеств, который приводит к достижению успеха во всех ситуациях, не подтверждено.
2. *Поведенческий подход* (1940-50-е гг.) рассматривает лидерство как набор образцов поведения руководителя по отношению к подчиненным.
3. *Ситуационный подход* (начало 1960-х гг.) утверждает, что решающую роль для эффективности лидерства играют ситуационные факторы, при этом не отвергает важность личностных и поведенческих характеристик.
4. *Современные подходы* (1990-е гг.) постулируют эффективность адаптивного руководства — руководства, ориентированного на реальность. Оно означает применение всех известных стилей управления, методов и способов влияния на людей, соотносясь с конкретной ситуацией. Это позволяет трактовать лидерство не только как науку, но и как искусство управления

**13.3. Стили руководства**

Исследование стилей лидерства началось накануне Второй мировой войны и продолжалось до середины 1960-х гг., от описания лидерских характеристик обратились к проблеме описания поведения. Концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам. Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают.

**Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие:**

- три стиля руководства;
- исследования Университета штата Огайо;
- исследования Мичиганского университета;
- системы управления (Ликерт);
- управленческая сетка (Блейк и Моутон);
- концепция вознаграждения и наказания;
- заменители лидерства.

Основателем этого направления стал К. Левин. Вопросы, которые интересовали его это уровень притязаний, групповая динамика, социальная перцепция, игровые ситуации, стремление к успеху и избегание неудач, теория поля, временная перспектива.

Таким образом, Левин К. сформулировал в 30-е годы XX в. принципы изучения «жизненного пространства» личности, что стало основой ситуационистской традиции исследования лидерства, объяснения и изучения различных форм социального поведения.

Под его руководством группой психологов (Р. Липпитт, Р. Уайт и др.) были проведены эксперименты, позволившие выделить три стиля лидера: авторитарный, демократический и попустительский (или либеральный). См. таблица 19.

**Таблица 19 - Стили лидерства**

	<i>Авторитарный</i>	<i>Демократический</i>	<i>Попустительский</i>
<b><i>Природа стиля</i></b>	Власть и ответственность в руках лидера	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	Снятие лидером ответственности и отречение от власти в пользу группы
<b><i>Управление и принятие решений</i></b>	Прерогатива в установлении целей и выборе средств	Принятие решений разделено по уровням на основе участия	Возможность самоуправления в желаемом для группы режиме
<b><i>Коммуникации</i></b>	Преимущественно сверху	Осуществляется активно в двух направлениях	В основном на горизонтальной основе
<b><i>Сильные стороны</i></b>	Внимание срочности порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера

	<i>Авторитарный</i>	<i>Демократический</i>	<i>Попустительский</i>
<i>Слабые стороны</i>	Тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление без лидера

**Исследования Университета штата Огайо** привели к появлению двухфакторной теории руководства. В ее основе две переменные: *структура отношений и отношения в структуре*, от которых зависит и стиль лидерства.

**Структура отношений** - образцы поведения, с помощью которых лидер организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов.

**Отношения в структуре** - образцы поведения, отражающие уровень или качество отношений между лидером и последователями: дружелюбность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу, желание сделать друг другу доброе.

Связь между двумя переменными и критериями эффективности была определена следующим образом. *Лидеры, поведение которых характеризуется одновременно наличием двух переменных, более эффективны в своей деятельности, чем те, у которых поведение характеризовалось только одной из них.* Позже выявили, что внимание руководителя: к структуре отношений делало выше показатели профессиональности и снижало количество жалоб; на отношения в структуре давало низкие показатели профессионализма и прогулов. При этом не удавалось установить единственно верного стиля эффективного лидерства, применимого в любых условиях. Было сделано два вывода об эффективности: это условия эффективности и факторы эффективности.

Внимание структуре отношений дает эффективность при соблюдении следующих условий:

- давление, оказываемое кем-то (кроме лидера) с целью получения результатов;
- задание удовлетворяет работников;
- работники зависят от лидера в получении информации и указаний как делать работу;
- работники психологически подготовлены быть полностью
- инструктированными лидером;
- соблюдается эффективный масштаб управляемости.

*Внимание отношениям обеспечивает эффективность при соблюдении следующих условий:*

- задания рутинные и непривлекательные для работников;
- работники готовы к участию в управлении;
- работники должны сами научиться чему-то;
- работники чувствуют, что их участие в принятии решений влияет на уровень выполнения работы;
- не существует значительных различий в статусе между лидером и работниками

*Факторы, определяющие эффективность лидерства:*

- организационная культура;
- используемая технология;
- ожидания от использования определенного стиля руководства;
- моральная удовлетворенность от работы с руководителем определенного стиля.

**Исследования Мичиганского университета** проводились с целью определить различия в *поведении эффективных и неэффективных лидеров*. В основе две переменные: концентрация внимания лидера на работе и на работниках.

***Выводы об эффективном лидере:***

- имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

**Концепция Р. Ликерта** системы управления 1, 2, 3 и 4, в которой изучались образцы управления, используемые эффективными лидерами. Было определено, что они уделяют основное внимание человеку и развивают групповой подход. Были выделены две категории лидеров: ориентированные на работников и ориентированные на работу.

***Система 1*** представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный авторитарный лидерский стиль.

В противоположность ***система 4*** - это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую, совместную работу с ними. ***Системы 2 и 3*** являются как бы промежуточными стадиями между двумя

крайностями, близкими к основным положениям теории «Х» и теории «У» Д. МакГрегора.

Р. Ликерт характеризует каждую систему по следующим критериям, которые он обозначает как организационные переменные: уровень доверия друг к другу подчиненных и лидера, характер используемой мотивации, характер влияния на подчиненных и взаимодействию с ними.

*Уровень доверия лидера подчиненным и его уверенности в них:*

- Система 1 Не уверен и не доверяет.
- Система 2 Снисходительная уверенность и доверие типа мастер - раб.
- Система 3 Значительная уверенность и доверие типа начальник - подчиненный с желанием контролировать.
- Система 4 Полная уверенность и доверие во всем.

*Характер используемой мотивации:*

- Система 1 Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения.
- Система 2 Вознаграждения и в определенной мере наказания.
- Система 3 Вознаграждения, отдельные наказания, в некоторой степени привлечение к участию в управлении.
- Система 4 Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении.

*Характер влияния на подчиненных взаимодействию с ними:*

- Система 1 Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии.
- Система 2 Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных.
- Система 3 Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним.
- Система 4 Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним.

**Управленческая сетка Блейка и Моутон** это матрица, образованная пересечениями двух переменных: *на горизонтальной оси – интерес к производству и на вертикальной оси – интерес к людям* (рисунок 40).

Концепция вознаграждения и наказания лидерского поведения основана на положениях теории о закреплении поведения. В рамках этой концепции выделяется четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания.

Лидер рассматривается в качестве человека, управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении. На практике вознаграждение за достигнутый уровень выполнения работы приводит к

превышению работником обычного уровня прилагаемых им усилий и превышению получаемого им удовлетворения от работы.

Степень учета интересов людей	Высокая 9	<b>1.9</b>		<b>9.9</b>	
	8	<b>Управление в духе загородного клуба</b> Скрупулёзное внимание к потребности людей ведёт к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы и рабочему ритму в организации.		<b>Групповое поведение</b> Производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми; взаимозависимости через общую установку в организационной цели ведут к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении	
	7				
	6				
	5	<b>5.5</b>			
	4	<b>Организационное управление</b> Можно добиться хорошей организации управления путём балансирования необходимости в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроения людей.			
	3				
	2	<b>1.1</b>		<b>9.1</b>	
	1	<b>Обеднённое поведение</b> Приложение минимальных усилий для достижения необходимых результатов достаточно для сохранения членства в организациях		<b>Власть-подчинение</b> Эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени.	
	Низкая				

**Рисунок 40 - Управленческая сетка Блейка и Моутон**

Наказание за неадекватный уровень выполнения работы, равно как и вознаграждение без учета уровня выполнения работы, по-разному влияет как на прилагаемые усилия, так и на получаемое от работы удовлетворение.

И, наконец, наказание без учета уровня выполнения работы чаще всего отрицательно отражается на качестве работы и удовлетворенности работника.

**Концепция заменителей лидерства С. Керр и Дж. Джермейер** основывается на том, что определенные обстоятельства могут выступать заменителями лидерства, например, подчиненный, имеющий большой опыт работы и высокий уровень подготовки не нуждается в лидерстве. Самоуправление для таких работников будет более привлекательным, чем указания их лидера.

### **13.4. Управление конфликтами**

*Конфликт (с лат.) означает столкновение сторон, мнений, сил.*

**Конфликт - острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающихся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающимися негативными эмоциями**

*Причинами столкновений* могут быть самые разные проблемы жизни: материальные ресурсы, важнейшие жизненные установки, властные полномочия, статусно-ролевые различия в социальной структуре, личностные (эмоционально-психологические) различия и т. д. Конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Конфликт, по сути, является одним из видов социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные индивиды, большие и малые социальные группы и организации.

*В упрощенном виде структура конфликта состоит из следующих элементов:*

- *объект* - конкретной причины столкновения субъектов;
- *два и более субъекта*, конфликтующих из-за какого-либо объекта;
- *инцидент* - формального повода для начала открытого противоборства.

*Реальный конфликт имеет более сложную структуру.* Например, кроме субъектов в нем задействованы участники (непосредственные и косвенные), сторонники, сочувствующие, подстрекатели, посредники, арбитры и др. Каждый из участников конфликта имеет свои качественные и количественные характеристики. Объект также может иметь свои особенности. Кроме того, реальный конфликт развивается в определенной социальной и физической среде, которая также оказывает на него влияние. Поэтому более полная структура социального (политического) конфликта будет рассмотрена ниже.

***Позитивные функции конфликта:***

- функция разрядки напряженности между антагонистами, “выхлопного клапана”;
- «коммуникативно-информационная» и «связующая» функции, в ходе осуществления которых, люди могут проверить друг друга и сблизиться;
- функция стимулятора и движущей силы социальных изменений;
- функция содействия формированию социально необходимого равновесия;

- гарантии развития общества путем вскрытия противоположных интересов, возможностей их научного анализа и определения необходимых изменений;
- оказания содействия в переоценке прежних ценностей и норм;
- оказания содействия по усилению лояльности членов данной структурной единицы.

***Деструктивные (негативные) функции конфликта:***

- неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности труда;
- уменьшение степени сотрудничества в будущем, нарушение системы коммуникаций;
- абсолютная преданность своей группе и непродуктивная конкуренция с другими группами организации;
- представление о другой стороне как о враге, о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения общения, рост взаимной неприязни и ненависти;
- смещение акцентов: придание большего значения победе в конфликте, чем решению проблемы;
- возможность подготовки к новому витку конфликта; закрепление в социальном опыте личности или группы насильственных способов решения проблем.

Однако, оценивая конструктивность и деструктивность функций конфликта,

**Типология конфликта:**

*1. В соответствии с организацией общества конфликты формируются на уровне:*

- индивидов, между ними;
- групп индивидов;
- крупных систем (или подсистем);
- деления общества на классы и слои;
- общества в целом;
- на региональном или глобальном уровнях.

*2. В социальной психологии конфликт может быть:*

- внутриличностным;
- межличностным
- между личностью и организацией



- между организациями или группами одного или различного статуса

### 3. *Возможны и такие классификации конфликтов:*

- по горизонтали (между сотрудниками, не находящимися в подчинении друг у друга);
- по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг у друга);
- смешанные (в которых представлены и те и другие).

### 4. *Шесть типов конфликтов Н. Висно:*

- конфликты интересов (характеризуются действительным переплетением интересов или обязательств).
- вынужденные конфликты (намеренно создаваемые конфликты для достижения иных, чем провозглашенные, целей).
- ложно соотнесенные (запутанные несоответствием характеристик поведения участников, содержания и причин).
- иллюзорные конфликты (основанные на неправильном восприятии или непонимании).
- замещенные конфликты (в них антагонизм направлен на личность или соображения, отличные от действительного обиженных участников или реальных тем).
- экспрессивные конфликты (характеризуются желанием выразить враждебность, антагонизм).

### 5. *Американский исследователь М. Дойч (М. Deutsch) также выделяет шесть типов конфликтов:*

- подлинный конфликт — столкновение интересов существует объективно, осознается участниками и не зависит от какого-либо изменяемого фактора;
- случайный или условный конфликт — в его основе случайные, легко поддающиеся изменению обстоятельства, но они не осознаются конфликтующими сторонами;
- смещенный конфликт — воспринимаемые причины конфликта лишь косвенно связаны с его объективными базовыми причинами;
- неверно приписанный конфликт — либо непреднамеренно, либо сознательно конфликт приписывается не тем сторонам, между которыми он действительно происходит;
- латентный конфликт — в силу объективных причин конфликт должен иметь место, но не актуализируется;

- ложный конфликт — у него нет объективных оснований; он возникает в результате ложных представлений или недоразумений.

6. *Рональд Фишер (R.J. Fisher) выделяет три типа конфликта:*

- экономический конфликт — строится на мотивах обладания ограниченными ресурсами, включая территорию, и является одной из форм реального конфликта;
- конфликт ценностей — формируется вокруг несовместимых предпочтений, принципов, в которые верят люди и которые соотносятся с групповой идентификацией (культура, религия, идеология);
- силовой конфликт — когда одна сторона стремится максимально усилить свое влияние на другую сторону с помощью силы.

7. *Джозеф Хаймс (J.S. Himes) предложил свою типологию социальных конфликтов, основным критерием которой является широта вовлеченных масс и степень воздействия на общество:*

- частные конфликты — в них государство или правительство не занимают главных ролей (войны банд; межрелигиозные, межэтнические, межклановые, межплеменные, межрегиональные столкновения; конфликт работников с управляющими и др.);
- гражданское неповиновение:
  - беспорядки — действия, направленные против правительства (политические демонстрации, забастовки);
  - тайный сговор;
  - внутренняя война (восстание, бунт, гражданская война, революция);
  - социальный контроль — действия правительства по противостоянию коллективным конфликтам;
  - война.

**Обычно в социальном конфликте выделяют четыре стадии развития:**

1. ***Предконфликтная стадия*** - это рост напряженности в отношении между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Но противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению социальной напряженности.

2. ***Стадия развития конфликта*** - начало открытого противоборства сторон является результатом конфликтного поведения, под которым понимают действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата,

удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению.

3. **Стадия разрешения конфликта.** Длительность и интенсивность конфликта зависят от целей и установок сторон, ресурсов, средств и методов ведения борьбы, реакции на конфликт окружающей среды, символов победы и поражения, имеющихся (и возможных) способов (механизмов) нахождения консенсуса и т. д.

4. **Послеконфликтная стадия.** Завершение непосредственного противоборства сторон не всегда означает, что конфликт полностью разрешен.

### **Стратегии поведения личности в конфликте:**

#### **1. Избегание (уход от решения ситуации)**

Стратегия ухода отличается стремлением уйти от конфликта. Такое поведение бывает, если предмет конфликта не имеет существенного значения. Как правило, это взаимная уступка, т.е. обе стороны готовы избежать ситуации спора, чтобы сохранить отношения.

#### **2. Уступка**

Человек, придерживающийся данной стратегии, так же как и в предыдущем случае, стремится уйти от конфликта. Но причины «ухода» в этом случае иные. Человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника.

На уступки можно пойти из-за неадекватной оценки предмета конфликта -

#### **3. Соперничество (принуждение)**

Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору: либо выигрыш, либо сохранение отношений. Каждый из участников отстаивает только свои интересы, не считаясь с интересами другого. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, авторитет, манипуляции и т. д.

#### **4. Компромисс**

При компромиссе ни одна из конфликтующих сторон не получает удовлетворения сполна – каждый вынужден в чем-то поступиться своими интересами. Зато отношения вроде бы сохранены.

#### **5. Сотрудничество**

Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем ориентации как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Этот подход базируется на удовлетворении интересов обеих сторон и сохранении межличностных отношений. Особое место в выборе данной стратегии занимает предмет конфликта. Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одной или обеих сторон, то о сотрудничестве не может быть и речи.

## **Контрольные вопросы**

1. В чем состоят различия между менеджерами и лидерами?
2. Раскройте содержание руководства. Какие инструменты руководства вам известны?
3. В чем, по Вашему мнению, заключается более сильное влияние: силе ресурсов, силе личности или силе специалиста?
4. В чем проявляется экспертная власть? В чем проявляется эталонная власть? В чем проявляется законная власть?
5. Какие подходы к лидерству Вам известны?
6. Какие теории лидерства Вам известны. Какую теорию Вы поддерживаете?
7. Что такое «конфликт», какова его структура?
8. Какие виды конфликтов выделяют, приведите примеры?
9. Опишите признаки и последствия конфликтов
10. Какие способы разрешения конфликта выделяют, дайте их характеристику?

## ЛЕКЦИЯ 14. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

*План:*

*14.1. Концепции организационной культуры*

*14.2. Развитие организационной культуры*

*14.3. Управление организационной культурой*

*14.4. Национальное в организационной культуре*

### *14.1. Концепции организационной культуры*

**Организационная культура** - это 1) ценности, поведенческие нормы, характерные для данной организации. 2) система ценностей, бездоказательно разделяемых персоналом конкретного предприятия, связанных с конечными целями его развития, которая определяет решения, поступки и всю деятельность персонала.

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Так, Э. Шайн предложил рассматривать **организационную культуру по трем уровням**:

1. ***Поверхностный (символический)*** включающего такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать, воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.
2. ***Подповерхностный уровень.*** На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.
3. ***Глубинный уровень*** включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе.

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, **существует деление организационных культур** на субъективные и объективные.

**Субъективная организационная культура** состоит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов «символики», особенно ее «духовной» части: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов.

**Объективную организационную культуру** обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Хотя оба аспекта организационной культуры важны, однако субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Существует много подходов к выделению различных показателей, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Например, Ф. Харрис и Р. Моран (1991) ***предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:***

- осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других - через индивидуализм);
- коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикация варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);
- внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);

- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);
- осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени);
- взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);
- ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) - что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали);
- процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин);
- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек — машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

Содержание организационной культуры влияет на направление поведения и определяется не суммой всех ценностей, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения.

## ***14.2. Развитие организационной культуры***

Организационная культура оказывает значительное влияние на процесс взаимодействия со внешней средой организации. Также и внешняя среда формирует культуру. При этом две организации, работающие в одной отрасли, могут иметь разные типы культур.

***На формирование организационной культуры влияют два фактора:***

- адаптация ко внешней среде (с помощью опыта решается спектр задач и методы взаимодействия со внешней средой);
- внутренняя интеграция (ежедневные задачи работников).

***Развитие культуры в организации происходит следующими путями:***

1. Фокусирование на объектах культуры, оценка, контроль за ними со стороны руководства. Чем больше работники обращают внимание на объекты культуры, тем осознаннее вовлекаются в нее. Также у новых работников облегчается процесс расстановки приоритетов.
2. Реакция руководства на кризисы, критические ситуации. Острые ситуации могут требовать изменений в культуре, ее усиления или нововведений в ее состав. При этом работники узнают новые свойства организационной культуры.
3. Роли: их моделирование и тренировка. Культура усиливается, когда работники верно исполняют свои роли. Руководители могут специально встраивать важные аспекты ролей в обучение новых работников, в помощь по работе и т.д. Менеджеры могут, например, своим поведением с клиентами подавать определенную ролевую модель.
4. Вознаграждения, статусы. Система поощрений – неотъемлемый элемент культуры, который нуждается в корректировке и развитии. Поощрения привязаны к определенным стандартам поведения, помогают расставить приоритеты, определить ценности. Таким же образом работает система повышений в должности.
5. Критерии отбора при приеме на работу, при повышении, при увольнении. Один из основных методов развития и поддержки культуры. Методы регулирования кадровых процессов могут как помогать, так и мешать развитию культуры, в зависимости от того, насколько удовлетворяются потребности работников.
6. Символы, обряды, ритуалы. Это набор традиционных культурных паттернов, воплощающийся через различные мероприятия, которые проводятся в специальное время и по особым поводам. Ритуалы помогают



контролировать культурный уровень работников, стимулируют их вовлеченность. Даже управленческие решения могут ритуализироваться.

Нужно помнить, что развитие и поддержание организационной культуры зависит от работников. Поэтому как культура формирует их поведение, так и они могут оказывать влияние на культуру и стимулировать изменения. В зависимости от ситуации влияние поведения на общую культуру организации может проявиться не сразу, а в течение нескольких лет. Поэтому важно отслеживать изменения в поведении, исследовать их.

### ***14.3. Управление организационной культурой***

***Управление организационной культуре - это процесс формирования и поддержания культуры организации.***

***Формирование организационной культуры - это все виды деятельности, направленные на разработку и внедрение правил и ценностей в интересах компании***

Формирование организационной культуры зависит от внешних и внутренних факторов развития организации, может идти стихийно или быть целенаправленным. На организационную культуру оказывают воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы.

Кристенсен и Оверфорд предложили следующие рекомендации по формированию организационной культуры компании:

1. Необходимо разработать показатели, измеряющие эффективность деятельности каждого подразделения организации. Для этого должны быть использованы только те показатели, которые могут быть измерены.

2. Нужно увеличить число сотрудников, которые преданы компании и продуктивны. Все сотрудники могут быть разделены на три категории: 26 % – те, кто лоялен к компании и продуктивен; 55 % – делают вид, что заняты работой (не преданы компании, могут работать на любую организацию); 19 % – те, кто активно недоволен своим положением в организации и пытается передать свое недовольство другим сотрудникам организации.

3. Необходимо формировать программы реформирования организационной культуры силами менеджеров самой компании, т. е. без привлечения сторонних консультантов. Основная нагрузка по формированию организационной культуры лежит на менеджерах среднего звена, так как именно они общаются с сотрудниками организации, побуждая их выполнять

цели, стоящие перед организацией. Исходя из этого можно сделать вывод, что для формирования организационной культуры нужно обобщать опыт среднего звена компании.

4. Необходимо придумывать меры поощрения отличившихся сотрудников, которые предусматривают премирование и повышение в должности.

5. Руководитель должен уметь делегировать ответственность подчиненным.

**Поддержание организационной культуры означает реализацию процесса утверждения устойчивого положения, качественного сохранения уже сформированной организационной культуры предприятия.** На этот процесс влияет ряд условий: степень принятия членами организации основных ценностей компании; степень их преданности этим ценностям.

Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации.

#### ***14.4. Национальное в организационной культуре***

**Национальная культура - совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, разделяемых большинством жителей страны.** При этом необходимо учитывать, что при доминировании какого-то типа национальной культуры даже в этнически однородных странах (Японии, например) существуют субкультуры со своими особенностями. Национальная культура и субкультура всегда влияют на поведение работников, на тип организационной культуры в компании.

**Влияние национальных культур и субкультур можно проследить по различным параметрам:**

1. ***Отношение людей к природе.*** В разных странах существуют различные установки по отношению к окружающей природной среде: люди либо регулируют природу (применение удобрений, строительство дамб и т.п.), либо приспосабливаются к ней. Активное отношение к природе до недавнего времени было характерно прежде всего для западных стран, но в связи с обострением экологических проблем такая ориентация начинает сдавать свои позиции. И в Российской Федерации, согласно законодательству, при строительстве любого промышленного объекта

экологическая экспертиза является первым и важнейшим условием осуществления проекта.

2. **Отношение ко времени.** Время может рассматриваться как ограниченный ресурс (в США, Западной Европе) или неограниченный ресурс (на Ближнем Востоке, в Африке). Отсюда — различное отношение к опозданиям в этих странах. Если, например, в Кувейте на 15-минутное опоздание скорее всего даже не обратят внимание, то в Германии или США оно может быть расценено как неуважение к партнерам.
3. **Индивидуализм и коллективизм.** Культуры традиционно делятся на коллективистские или индивидуалистские по господствующим системам ценностей (в зависимости от того, ставится на первое место индивидуальный самоконтроль или обязательство общественной солидарности). При таком подходе не только прошлую, но и настоящую российскую культуру, например, очевидно было бы отнести к коллективистскому типу. Для Японии тоже типична коллективистская ориентация: восприятие человека как части группы. В то же время для большинства западных стран характерны независимость личности, стремление к "privacy", стимулирование личных достижений, самовыражения.
4. **Значение формальных процедур.** В некоторых национальных культурах обязательно соблюдение всех формальных процедур, большое значение придается бумагам, печатям и т.п. (в Корее, России, Латинской Америке), в других странах главное — личные договоренности (в США, например). Очевидно, что организационные культуры в этих странах будут отличаться по степени формализованности<sup>TM</sup> и доверия к партнерам.
5. **Организация деловых встреч.** Ведение переговоров в различных национальных культурах имеет разный характер. Если на Ближнем Востоке не принято сразу переходить к делу, и переговорам обычно предшествует достаточный долгий разговор о семье, погоде, политике, а в Латинской Америке предпочитают публичные, многолюдные приемы, то бизнесмены в США, например, невысокого мнения о церемониях, многословии, формальностях.
6. **Язык.** Несмотря на то, что английский все чаще становится языком международного делового общения, тем не менее в целом ряде стран (Франции, например, где сильны антиамериканские настроения) знание языка страны может стать большим "плюсом" при коммуникации с партнерами.

7. **Религия.** Иногда учет религиозных особенностей страны чрезвычайно важен, они могут быть одним из доминирующих факторов формирования организационных культур. Религия может влиять на график работы (день отдыха в исламских странах — пятница, в христианских — воскресенье, в Израиле — суббота, в ряде мусульманских стран обязательны перерывы в работе для молитв и т.п.). С религиозными установками могут быть тесно связаны проповедь умеренности, аскетизма (что особенно типично для кальвинизма), манера ношения одежды (обязательность платков у мусульманских женщин, белая одежда у индуистов-шветамбаров) и др.
8. **Отношение к законодательным нормам.** В различных национальных культурах существует разное отношение к праву: строгое осуждение любых отступлений (например, в США) или вполне лояльное отношение к мелким нарушениям закона (например, в России). Было проведено любопытное исследование: для менеджеров разных национальностей смоделировали ситуацию, когда важный вопрос об открытии филиала их фирмы в другой стране можно было решить, только дав взятку коррумпированному государственному чиновнику. Для немцев, французов, итальянцев такой ход действий представлялся вполне приемлемым, тогда как большинство американцев и финнов продолжали искать другие пути для решения вопроса. Правда, когда условия ситуации менялись исследователями, и речь шла о взятке чиновнику своей, а не чужой страны, те же немцы тоже заняли позицию неприятия коррупции.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое «организационная культура»?
2. В чем состоит особенность структуры организационной культуры, предложенной Э. Шайн?
3. Какие характеристики организационной культуры предложили Харрис и Р. Моран?
4. Каковы пути развития культуры в организации?
5. Что такое «управление организационной культурой»?
6. Какие рекомендации по формированию организационной культуры предложили Кристенсен и Оверфорд?
7. Что такое «поддержание организационной культуры»?
8. Почему необходимо осуществлять поддержку организационной культуры?

9. Что такое «национальная культура»?

10. Опишите параметры влияния национальных особенностей культуры на организацию. Приведите примеры?

## ЛЕКЦИЯ 15. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

*План:*

*15.1. Цели изменений*

*15.2. Принципы проведения изменений*

*15.3. Модели изменений*

*15.4. Преодоление сопротивления и методы проведения изменений*

*15.1. Цели изменений*

**Организационные изменения - процесс обновления(преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы**

Причины организационных изменений могут быть экономическими, идеологическими, организационными, информационными, кадровыми и др.

**Их можно разделить на две группы: внешние и внутренние.**

***К внешним следует отнести:***

- действия конкурентов, усложненные глобализацией;
- экономические факторы (колебание процентной ставки, курса валют, инфляция);
- прогрессивные изменения технологий решения управленческих задач (автоматизация и компьютеризация, реинжиниринг, СМК и др.);
- политика, в том числе мировая, например, санкции в связи с событиями на Украине;
- социальные тенденции (рождаемость, увеличение разводов, миграция населения и др.);
- изменения рынка труда (рост образования, повышение квалификации, увеличение культурных различий).

***Внутренними причинами изменений могут стать:***

- бюрократизация аппарата управления, приводящая к увеличению управленческих расходов;
- изменения соотношений сил противоборствующих групп внутри организации;
- слепое следование устаревшим ценностям, традициям, нормам и правилам внутриорганизационного взаимодействия, что тормозит развитие организации;

- усиливающиеся различия в системах ценностей между высшими управляющими и исполнителями. Конфликт ценностей порождает конфронтацию и разрушает кооперацию;
- постепенное жесткое закрепление стабильных, негибких отношений силы и зависимости

**Цели изменений включают в себя улучшение способности организации адаптироваться к внешней среде и изменение поведения работников.** К основным целям относятся:

- повышение эффективности деятельности организации;
- увеличение производительности труда работников;
- освоение новых продуктов;
- увеличение доли компании на рынке и др.

**Для достижения стратегического преимущества менеджеры могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организации:** товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология. У каждой компании есть неповторимый набор товаров, услуг, стратегии, структуры, культуры и технологий, которые можно собрать воедино для нанесения максимально мощного удара по избранным рынкам.

**Изменения в технологии** – это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность. Эти перемены планируются для того, чтобы сделать производство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции. Перемены в технологии затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и ход работы. Например, в университете технологическими изменениями будут изменения в методике преподавания курса.

**Изменения в товарах и услугах** имеют отношение к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг. Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, принадлежащую на компанию, или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

**Изменения в стратегии и структуре организации** относятся к административной сфере, включающей контроль и управление. Здесь изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах

взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, то есть по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Для университета системные изменения сверху – это, например, новый, более эффективный учебный план. Уменьшение размеров корпорации, реструктуризация – все это примеры структурных изменений.

**Изменения в культуре** имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели. Это, скорее, изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции. В современных учебниках по менеджменту реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение системы качества относятся к изменениям в культуре.

Отдельные виды организационных изменений представлена в таблице 20.

**Таблица 20 - Классификация организационных изменений**

<b>№ n/n</b>	<b>Классификационный признак</b>	<b>Виды организационных изменений</b>
1.	Механизм организационных изменений	Эволюционные Трансформационные (революционные)
2.	Локализация организационных изменений	Внешние Внутренние
3.	Намерения, связанные с изменениями	Плановые, намеренные Незапланированные, случайные
4.	Область изменений	В технологии В продукции В стратегии и структуре В культуре
5.	Ресурсное обеспечение организационных изменений	Саморазвитие Инвестиционные изменения Партнерские Комплексные
6.	Характер организационных изменений	Реактивные Проактивные

## **15.2. Принципы проведения изменений**

**Управление организационными изменениями** — это управление переходом организации, как системы, из одного устойчивого состояния в другое.



Управление проведением изменений должно опираться на определенные принципы. Их общая направленность состоит в том, чтобы оказать работникам помощь в осознании организационных изменений и обеспечить их позитивное участие в их проведении.

***Можно выделить следующие основные принципы управления изменениями:***

1. Осуществляйте только необходимые и полезные изменения.
2. Работники должны быть готовы к постоянным изменениям, овладению новыми навыками.
3. Проводите эволюционные преобразования.
4. Выработайте адекватное действие для противодействия каждому источнику сопротивления.
5. Вовлекайте в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление.
6. Проводимые изменения должны быть выгодны работникам.
7. Рассматривайте процесс изменений в организации как долгосрочный, уделяйте особое внимание стадиям «размораживания» и «замораживания».
8. Идентифицируйте проблемы, которые не удалось устранить в процессе изменений.

### ***15.3. Модели изменений***

На данный момент известно множество разных подходов к пониманию процесса организационных изменений. Рассмотрим наиболее популярные из них подробнее.

#### **Модели организационных изменений К. Левина и Э. Шайна**

В 40-х годах одним из первых построением модели изменения организации занялся К. Левин. Им была разработана поэтапная модель организационных изменений:

1. ***Размораживание***, организация готовности к изменениям. Данный этап подразумевает ослабление сил, удерживающих организацию в ее текущем состоянии.
2. ***Изменение***. На данном этапе предполагается развитие новых оценок, поведения и позиций.
3. ***Замораживание***. Данный этап подразумевает создание такого механизма, который бы поддерживал и гарантировал деятельность организации.

Взяв за базу модель Левина Э.Шайн, ее усовершенствовал и для каждой из стадий выявил психологический механизм ее протекания. Он считал, что *первая стадия* – стадия размораживания, определяется созданием мотивации и готовности к изменениям в группе через: неподтверждение или неподкрепление старых вариантов поведения; создание гнева чувства или вины; создание мер психологической безопасности.

*На второй стадии* производится изменение посредством когнитивного реструктурирования. Консультант должен оказать клиенту помощь увидеть вещи, которых он ранее не замечал, оценить и почувствовать их и отреагировать на них новым способом в соответствии с другой точкой зрения. Это реструктурирование может быть реализовано посредством: идентификации с новой ролевой моделью и руководством и т. п.; умения читать новую существенную, релевантную информацию из внешней среды.

*На третьей стадии* замораживания осуществляется помощь клиенту в интеграции новой точки зрения с учетом особенностей характера в целом и на его Я-концепции, а также значимых взаимоотношений.

#### **Модель индивидуального и организационного изменения В. Бурка и Г. Литвина**

Данная модель выявляет переменные первого и второго порядка - соответственно транзактные и трансформационные изменения.

*Изменение первого порядка* - эволюционные, адаптивные, в процессе их реализации черты организации меняются, но само основание остается таким же.

*Изменения второго порядка* - революционные, вызывающие значимые, радикальные изменения природы основания организации. Для того, чтобы понять данную модель, важно ощутить разницу между организационным культурой и климатом и между трансформационными и транзактными изменениями.

#### ***15.4. Преодоление сопротивления и методы проведения изменений***

При организационных изменениях людям необходимо отказываться от прежних привычных задач и учиться действовать по-новому, а для этого им необходимы иные нормы и ценности. Перемены приводят к извечному конфликту между человеческим стремлением к постоянству и поисками нового. Сопротивление - это естественная реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя. По этой

причине инициативы руководства часто вызывают противоречивую реакцию у подчиненных.

Обобщая основные подходы специалистов в области управления изменениями, можно выделить наиболее часто встречающиеся **причины сопротивления изменениям**:

1. *Предсказуемый отрицательный результат.* Нередко возникают опасения, что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу. Во всяком случае, эти люди или группы считают, что воздействие перемен на них будет негативным.

2. *Боязнь того, что работы станет больше.* Сотрудники организаций полагают, что следствием изменения станет увеличение объемов работы, а возможности получения вознаграждения снизятся.

3. *Необходимость ломать привычки.* Изменения предполагают отказ работников от сложившихся привычек.

4. *Недостаточность информации.* Организация не доводит с должной эффективностью до сотрудников информацию о том, что, почему и как предстоит изменять, и невнятно формулирует ожидания, касающиеся работы в будущем.

5. *Неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого.* Инициаторы изменений оказываются не в силах получить поддержку организационной структуры, деловых систем, технологий, ключевых должностных лиц, квалифицированной рабочей силы, культуры (ценностей, норм, убеждений и посылок) и интегрировать все это в свою деятельность.

6. *Возмущения работников.* Люди сопротивляются изменениям потому, что воспринимают их как нечто, навязываемое им.

Рассмотрим **два общих подхода к преодолению сопротивления** и основные стратегии реализации планов, помня, что не существует двух одинаковых организаций и, следовательно, универсальной стратегии управления изменениями.

1. ***Э. Хьюз выделяет восемь факторов успеха в преодолении сопротивления изменениям.***

Фактор 1. Учет причин поведения личности в организации

Фактор 2. Обеспечение авторитета руководителя

Фактор 3. Предоставление информации группе о ситуации и целях изменений

Фактор 4. Достижение общего понимания

Фактор 5. Чувство принадлежности к группе

Фактор 6. Авторитет группы для ее членов: согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Фактор 7. Поддержка изменений лидером группы: привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы).

Фактор 8. Информированность членов группы о ходе изменений

**2. Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям:**

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение.

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является применение только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. Успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют сочетания этих подходов с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое «организационные изменения»?
2. В чем состоит особенность внешние и внутренние причин организационных изменений?
3. Каковы цели проведения изменений?
4. Дайте характеристику видов организационных изменений?
5. Что такое «управление организационными изменениями»?
6. Опишите основные принципы управления изменениями?
7. Опишите наиболее популярные модели организационных изменений?
8. Каковы причины возникновения сопротивлений изменениям?
9. Опишите подходы к преодолению сопротивлений?
10. Опишите метод, которым бы Вы воспользовались для преодоления сопротивления?

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ

1. Акмаева, Р.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев.- Москва, Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 442 с. on-line (Введено оглавление)
2. Арустамов, Э.А. Основы бизнеса [Электронный ресурс] : учебник / Э. А. Арустамов.- М. : Дашков и К°, 2015. - 232 с. on-line (Введено оглавление)
3. Балашов, А.П. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие для ВУЗов / А. П. Балашов.- М. : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. - 271 с. on-line
4. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие для ВУЗов / С. М. Вдовин, Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова.- М. : ИНФРА-М, 2012. - 299 с. on-line (Введено оглавление)
5. Виханский, О.С. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для ВУЗов / О. С. Виханский, А. И. Наумов.- М. : Магистр: Инфра-М, 2017. - 656 с. on-line (Введено оглавление)
6. Гальчук, Л.М. Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента: практический курс = Assentials of Cross-cultural Communication and Managmeny: A Practical Course [Текст] : практический курс: учеб. пособие для ВУЗов / Л. М. Гальчук.- М. : Вузовский учебникИНФРА-М, 2015. - 240 с.
7. Гальчук, Л.М. Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента: практический курс = Assentials of Cross-cultural Communication and Managmeny: A Practical Course [Электронный ресурс] : практический курс: учеб. пособие для ВУЗов / Л. М. Гальчук.- М. : Вузовский учебникИНФРА-М, 2015. - 240 с. on-line
8. Гальчук, Л.М. Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента: практический курс = Assentials of Cross-cultural Communication and Managmeny: A Practical Course [Электронный ресурс] : учебное пособие для ВУЗов / Л. М. Гальчук.- М. : Вузовский учебникИНФРА-М, 2015. - 175 с. on-line
9. Герасимов, Б.Н. Производственный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие для ВУЗов / Б. Н. Герасимов, К. Б. Герасимов.- М. : Вузовский учебникИНФРА-М, 2015. - 312 с. on-line (Введено оглавление)
10. Данилова, А.С. Менеджмент [Электронный ресурс] : методические указания к лекционным занятиям для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль подготовки 1 «Управление персоналом организации» / А. С. Данилова.- Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2018. - 39 с. on-line
11. Данилова, А.С. Менеджмент [Электронный ресурс] : методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения для направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль подготовки 1 «Управление персоналом

- организации» / А. С. Данилова.- Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2018. - 72 с. on-line
12. Данилова, А.С. Менеджмент [Электронный ресурс] : методические указания для студентов очной и заочной форм обучения по выполнению самостоятельной внеаудиторной работы для направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль подготовки 1 «Управление персоналом организации» / А. С. Данилова.- Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2018. - 35 с. on-line
  13. Данилова, А.С. Менеджмент [Электронный ресурс] : методические указания к практическим занятиям для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль подготовки 1 «Управление персоналом организации» / А. С. Данилова.- Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2018. - 58 с. on-line
  14. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько.- М. : Дашков и К°, 2017. - 392 с. on-line (Введено оглавление)
  15. Козырев, В.А. Развитие систем менеджмента качества [Электронный ресурс] : учеб. пособие для ВУЗов / В. А. Козырев.- М. : УМЦ ЖДТ, 2014. - 268 с. on-line (Введено оглавление)
  16. Маслов, Валерий Петрович. Социальные технологии управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта. В 2-х ч. [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов ж.-д. трансп. Ч.1, 2013. - 95 с. (Введено оглавление)
  17. Маслов, Валерий Петрович. Социальные технологии управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта. В 2-х ч. [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов ж.-д. трансп. Ч.2, 2013. - 148 с. (Введено оглавление)
  18. Маслов, Валерий Петрович. Социальные технологии управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта. В 2-х ч. [Электронный ресурс] : учеб. пособие для ВУЗов ж.-д. трансп. Ч.1, 2013. - 95 с. on-line (Введено оглавление)
  19. Маслов, Валерий Петрович. Социальные технологии управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта. В 2-х ч. [Электронный ресурс] : учеб. пособие для ВУЗов ж.-д. трансп. Ч.2, 2013. - 148 с. on-line (Введено оглавление)
  20. Основы стандартизации, метрологии и сертификации [Электронный ресурс] : учебник для ВУЗов / А. В. Архипов [и др.] ; ред. В. М. Мишин.- М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 447 с. on-line (Введено оглавление)
  21. Остапенко, Ю.М. Экономика труда [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю. М. Остапенко.- М. : ИНФРА-М, 2015. - 272 с. on-line (Введено оглавление)
  22. Путеводитель руководителя предприятия железнодорожного транспорта [Текст] : учеб. пособие / ред. И. П. Чирва.- М. : УМЦ ЖДТ, 2013. - 216 с.

23. Соколов, Ю.И. Менеджмент качества на железнодорожном транспорте [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов / Ю. И. Соколов.- М. : УМЦ ЖДТ, 2014. - 196 с. (Введено оглавление)
24. Управление качеством [Электронный ресурс] : учеб. пособие для ВУЗов / Ю. Т. Шестопап [и др.].- М. : ИНФРА-М, 2011 on-line (Введено оглавление)
25. Фаррахов, А.Г. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов / А. Г. Фаррахов.- М. : ИНФРА-М, 2014. - 272 с. (Введено оглавление)

**Таблица 1 - Система управления предприятием**

<b>Основные элементы</b>	<b>Определение</b>	<b>Характеристика звеньев</b>
Механизм управления	совокупность средств воздействия, используемых в управлении, или, комплекс рычагов, используемых в управлении.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Миссия</i> - причина существования организации в обществе; общая цель, вызывающая у членов организации состояние устремленности к чему-то.</li> <li>2. <i>Цель</i> - представляет собой идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния организации. Цели бывают долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные</li> <li>3. <i>Задача</i> - система конкретных мероприятий (частных целей), с помощью которых можно достичь как ключевых целей, так и главной цели.</li> <li>4. <i>Принципы управления</i> - правила, в соответствии с которыми осуществляется управление, достигается успех, решаются проблемы</li> <li>5. <i>Функции управления</i> - виды деятельности, которые определяют дифференциацию и интеграцию управления, осуществляются специальными приемами и способами (планирование, организация, мотивация, контроль)</li> <li>6. <i>Методы управления</i> – это совокупность приемов воздействия на людей в организации, базирующихся на их потребностях, мотивах, интересах (экономико-математические, организационно-распорядительные)</li> </ol>
Структура управления	упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Линейная</i> – Используется либо как фрагмент в композиции крупной системы управления, либо в масштабах не большого предприятия в малом бизнесе. Она характеризуется совмещением в звеньях функций и полномочий, состоит из одних линейных звеньев и обладает тем преимуществом, что здесь удачно реализуется единоначалие, простота связей и определенность зависимостей. Этот тип системы управления не возможен в крупных масштабах управления, потому что он ведет к резкому увеличению количества ступеней;</li> <li>2. <i>Функциональная</i> - Используется, как и линейная, в композиции крупных линейных систем управления и в тех ситуациях, когда особенно важны профессиональный анализ проблем и разработка вариантов управленческих решений. Возможно ее использование на предприятиях и в фирмах малого бизнеса. Главным недостатком является переплетение функциональных зависимостей, множественность</li> </ol>



<b>Основные элементы</b>	<b>Определение</b>	<b>Характеристика звеньев</b>
	целого	<p>подчиненности;</p> <p>3. <i>Штабная</i> - Ее характеризует разделение линейных и функциональных звеньев при усилении координации их функционирования в процессах управления. Эта система управления может использоваться в сравнительно крупных масштабах, она определяет возможности подчинения функций. Ее недостатками являются опасность разобщенности функциональных звеньев и увеличение работы по координации их деятельности;</p> <p>4. <i>Линейно-функциональная</i> – В этой системе вводятся звенья линейно функционального типа (заместители руководителей по комплексу функций) и по этим блокам производится дифференциация функциональных звеньев. Такая система наблюдается в крупных фирмах или предприятиях. Но в условиях диверсификации производства или управления научно-производственными комплексами она становится консервативной и громоздкой, усложняются процессы координации деятельности, затрудняется оперативное управление;</p> <p>5. <i>Матричная</i> – ее особенность заключается в диверсификации связей линейной и функциональной подчиненности, что делает систему адаптивной к изменениям окружающей среды, гибко в использовании потенциала профессионализма и во временной организации ее функционирования. Существует большое разнообразие систем матричного типа. По приоритетности функциональных и линейно-проектных (объектных, проблемных) различают проектно-функциональные, функционально-проектные, объектно-функциональные, функционально-объектные системы управления. Иерархия системы управления матричного типа определяется наличием полномочий, которые существуют в любом типе системы управления.</p>
Процесс управления	последовательная деятельность органов и кадров управления по воздействию на объект управления различными методами для достижения целей	<p>1. <i>Информация</i> – совокупность сведений о состоянии управленческой системы и внешней среды ее функционирования;</p> <p>2. <i>Коммуникации</i> - передача информации от одного субъекта к другому, где субъектом могут выступать отдельные личности, группы, организации;</p> <p>3. <i>Принятие и разработка управленческого решения</i> – это выбор альтернативы, одного варианта из двух или нескольких с целью повышения эффективности управления</p>

*Учебно-методическое издание*

Данилова Альбина СЕРГЕЕВНА

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Курс лекций для студентов всех форм обучения  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

---

Подписано в печать 23.05.2019 г.  
Формат бумаги 60×84/16  
6,29 авт. л. 9,06 печ. л.

экз.  
План издания 2019 г. № <sup>п</sup>/<sub>п</sub> КриЖТ ИрГУПС  
Протокол № 8/1 от 17.05.2019 г.

Отпечатано в КриЖТ ИрГУПС  
Красноярск, ул. Л. Кецховели, 89