

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Полоцкий государственный университет»

О. А. Скуматова

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебно-методический комплекс  
для студентов специальности 1 26 02 05 «Логистика»

Новополоцк  
ПГУ  
2015

УДК 65.01(075.8)  
ББК 65.290я73  
С46

Рекомендовано к изданию методической комиссией  
финансово-экономического факультета в качестве учебно-методического  
комплекса (протокол № 5 от 30.05.2014)

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

зам. начальника управления по экономике и финансам ОАО «Нафтан»  
**Н. В. ГЛУХОВА;**  
канд. техн. наук, доц. кафедры логистики и менеджмента УО «ПГУ»  
**М. Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО**

**Скуматова, О. А.**  
С46 Основы менеджмента : учеб.-метод. комплекс для студентов  
специальности 1 26 02 05 «Логистика» / О. А. Скуматова. – Новополоцк :  
ПГУ, 2015. – 128.  
ISBN 978-985-531-490-6.

Содержит конспект лекций, комплекс заданий для проведения практических занятий, перечень тем докладов для самостоятельных исследований.

Разработанный учебно-методический комплекс позволит студентам самостоятельно осваивать и систематизировать теоретический материал, выполнять практические задания, подготовиться к зачету, стимулировать учебно-познавательную работу.

Предназначен для студентов специальности 1 26 02 05 «Логистика». Может быть использован для изучения дисциплины «Основы менеджмента» студентами любых специальностей.

**УДК 65.01(075.8)**  
**ББК 65.290я73**

**ISBN 978-985-531-490-6**

© Скуматова О. А., 2015  
© УО «ПГУ», 2015

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития Республики Беларусь предъявляются высокие требования к системам управления организациями. Чаще всего именно факторы, связанные с управлением, оказывают решающее воздействие на эффективность деятельности. Предметом менеджмента является управление персоналом, а через него – социально-экономическими процессами в различных сферах человеческой деятельности.

Менеджмент – это одно из направлений современной экономической науки, ориентированное на создание, планирование и реализацию плана развития организации, с целью максимизации потенциальной прибыли и создания устойчивой системы управления. Необходимость менеджмента в рыночной экономике определяется наличием организации, в которой люди работают для достижения общей цели и удовлетворения своих интересов.

Менеджмент как наука формирует систему научных знаний в области управления.

**Цель** изучения дисциплины «Основы менеджмента» – формирование у студентов системных представлений о подходах к изучению теории и практики менеджмента, приобретение ими компетенций, практических навыков и умений для решения задач организационно-экономического управления в условиях развития рыночных отношений в соответствии с международными требованиями.

**Задачи** изучения дисциплины:

- получение знаний об основных терминах и понятиях, сущности менеджмента, взаимосвязях менеджмента с экономикой и другими смежными областями;
- усвоение базовых принципов и методологии управления;
- выработка навыков анализа и проектирования организационной структуры предприятия, выполнения функций и использования методов менеджмента, а также формулировки управленческих решений;
- овладение техникой управления адаптацией, конфликтами и изменениями в организации.

При изучении дисциплины «Основы менеджмента» применяются следующие эффективные методики и технологии:

- технология учебно-исследовательской деятельности;
- коммуникативные технологии (дискуссия, деловые игры, анализ практических ситуаций, работа в команде);
- информационные технологии в форме презентаций;

В результате изучения дисциплины студенты должны знать: составные части теории менеджмента и перспективы ее развития; основные модели и инструменты современного менеджмента; принципы управления персоналом; системы мотивации; особенности стратегического и тактического управления.

В результате изучения дисциплины студенты должны уметь: использовать базовые концепции, принципы и методы управления; анализировать и проектировать организационную структуру предприятия; выполнять функции и использовать методы менеджмента; формулировать и принимать управленческие решения с использованием информационных технологий и экономических методов; применять методики управления организационными процессами на практике; управлять адаптацией, конфликтами и изменениями в организации, оценивать эффективность управления; применять методики мотивации персонала и соблюдать правила этики управления.

Учебный курс «Основы менеджмента» тесно связан с другими дисциплинами, такими как «Экономика организации», «Логистика», «Маркетинг», «Управление организацией», «Планирование на предприятии».

Для мониторинга качества изучения дисциплины и диагностики компетенций студентов используются тестовые задания, контрольные работы, зачет.

Для специальности 1-26 02 05 «Логистика» программа изучения курса «Основы менеджмента» рассчитана на 64 учебных часа, из них 34 учебных часа – работа студентов в аудитории. Распределение аудиторных часов по видам занятий: лекций – 18 часов, практических занятий – 16 часов.

В учебно-методическом комплексе рассмотрены вопросы современной теории и практики менеджмента в соответствии с рабочей программой обучения студентов специальности 1-26 02 05 «Логистика».

# КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ

- 1.1. Сущность, цели, задачи менеджмента.
- 1.2. Основные категории менеджмента. Понятие организации.
- 1.3. Современный менеджер.

### 1.1. Сущность, цели, задачи менеджмента

Английское слово «менеджмент» переводится на русский язык как управление, организация, руководство. В отечественной и зарубежной литературе имеется множество определений менеджмента. Приведем некоторые из них.

*Менеджмент* – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури).

*Менеджмент* – это управление людьми в организациях на основе динамичных методов анализа, принятия решений и общения, которые направлены на достижение целей, путем использования запланированных, организованных и контролируемых средств (Комитет по развитию менеджмента в Европе, Брюссель).

*Менеджмент* – это вид профессиональной деятельности людей, занимающихся организацией и координацией процесса достижения целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора (Р.А. Фатхутдинов).

Все определения менеджмента имеют общие черты:

- обязательное наличие цели при управлении;
- особый интеллектуальный характер этого вида деятельности;
- управление имеет место в организации.

Содержание менеджмента также рассматривают в трех аспектах: 1) как науку и искусство управления; 2) как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений; 3) как аппарат управления деятельностью организации.

Рассмотрев содержание менеджмента, можно определить его **цель и задачи**.

*Цель менеджмента* состоит в обеспечении рентабельной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке путем рацио-

нальной организации производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей и на основе эффективного использования кадрового потенциала и материальных ресурсов.

К *задачам*, решаемым в менеджменте, относятся:

- 1) определение конкретных целей развития предприятия;
- 2) выявление приоритетных целей, очередности и последовательности их решения;
- 3) разработка стратегии развития предприятия;
- 4) выработка системы мероприятий для решения поставленных задач на различные временные периоды;
- 5) определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- 6) установление контроля над выполнением поставленных задач, координация работы всех подразделений и учет изменений рыночной ситуации;
- 7) стимулирование работы сотрудников предприятия (моральное и материальное).

Менеджмент как наука изучает:

- законы, принципы и методы построения и функционирования организации;
- законы и принципы, лежащие в основе деятельности руководящих работников при управлении организацией;
- деятельность руководящих работников по управлению организацией;
- личностные (физиологические, психологические и социальные) требования, которым должен удовлетворять руководитель;
- отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

## **1.2. Основные категории менеджмента. Понятие организации**

*Категории менеджмента* – наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией.

Состав основных категорий менеджмента:

1. Объекты менеджмента.
2. Субъекты менеджмента.
3. Функции.
4. Виды.
5. Методы.
6. Принципы.

1. *Объектом менеджмента*, его основополагающей категорией является *организация* как сознательно координируемое для достижения установленных целей сообщество людей.

**Организация** – это: 1) совокупность материальных объектов и коллектив, объединенный с определенной целью (миссией); 2) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных целей.

Природа и свойства, формальная структура и поведенческие аспекты организации как объекта управления зависят от ее вида, иерархического уровня и функциональной области деятельности. Разнообразие объектов менеджмента представлено на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Характеристика объектов менеджмента

2. *Субъекты менеджмента* – это менеджеры, то есть руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

**Менеджер** – это человек, профессионально занимающийся управлением социально-экономическими и производственными процессами. Категория «менеджер» распространяется на:

- руководителей организации;
- руководителей структурных звеньев;
- организаторов определенных видов работ (администраторов).

Менеджеры руководят коллективом организации. **Коллектив** – это общество людей, работающих в одной организации. Весь коллектив в литературе часто образно делят на «синие воротнички» и «белые воротнички». К *синим воротничкам* относят всех рабочих и специалистов. *Белые воротнички* – это менеджеры, то есть руководители всех уровней. У менеджеров по рангу выделяют три уровня: первичный, средний и высший.

Первичный уровень – руководители низшего звена, то есть «младшие начальники» – это организационный уровень, находящийся непосредственно над работниками-исполнителями; их *должности*: мастер, заведующий кафедрой, лабораторией, начальник отдела. Типичные функции: контроль над выполнением производственных заданий; несут ответственность за подчиненных и использование ресурсов. Характер работы напряженный, наполнен разнообразными действиями, частые перерывы, переход от одной задачи к другой; общение с подчиненными занимает более половины рабочего времени. Таких руководителей по аналогии с английского называют «фест-менеджеры» (*first* – первый).

Средний уровень – «мидл-менеджеры» (*middle* – середина) – это буфер между руководителями высшего и низового звена: готовят информацию для решений, которые передаются в виде заданий для исполнения руководителям низового звена; координируют и контролируют работу младших начальников и вверенных подразделений. *Должности*: декан факультета, начальник цеха, директор филиала. Характер работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Общение занимает 66 – 90 % рабочего времени.

Высший уровень – «топ-менеджеры» (*top* – верх) отвечают за принятие решений, касающихся будущего организации (отсюда – высокая ответственность, подверженность рискам). Труд очень ценится и высоко оплачивается; *должности*: директор, председатель совета, президент компании, характер труда – ненормированный рабочий день.

3. *Виды менеджмента* – специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента. Существуют различные виды менеджмента.

*По признаку объекта* различают общий (генеральный) и функциональный (специальный) менеджмент.

*Общий или генеральный* менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев.

*Функциональный или специальный* менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев



(инновационный, финансовый, инвестиционный, производственный менеджмент, менеджмент персонала).

По признаку содержания различают нормативный, стратегический и оперативный менеджмент.

*Нормативный* менеджмент предусматривает разработку и реализацию философии, предпринимательской политики организации, определение ее позиции в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.

*Стратегический* менеджмент предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля их реализации.

*Оперативный* менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации. Сравнение оперативного и стратегического менеджмента представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1

**Сравнение оперативного и стратегического менеджмента**

Признаки	Виды менеджмента	
	Стратегический	Оперативный
1. <i>Уровень иерархии</i>	Преимущественно высший уровень менеджмента	Все уровни менеджмента с особым акцентом на средний
2. <i>Неопределенность</i>	Высокая степень	Низкая степень
3. <i>Вид проблем</i>	Преимущественно не структурированные	В основном хорошо структурированные
4. <i>Горизонт времени</i>	Акцент на долгосрочный, частично кратко- и среднесрочный	Акцент на кратко- и среднесрочный
5. <i>Потребности в информации</i>	Преимущественно внешняя	В основном внутренняя
6. <i>Альтернативы</i>	Спектр альтернатив широк	Спектр альтернатив ограничен
7. <i>Объем управления</i>	Концентрируется на важнейших проблемных структурных областях и подразделениях	Охватывает все направления и структурные единицы предприятия и всех участков
8. <i>Степень детализации</i>	Укрупненная проработка	Детальная проработка

4. *Функции менеджмента* определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Различают следующие функции менеджмента:

1. **Общие** (формирование целей, планирование, организация и контроль).
2. **Технологические** (принятие управленческих решений и коммуникации).
3. **Социально-психологические** (делегирование полномочий и мотивация).

5. *Методы менеджмента* – это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии.

В менеджменте используются как *общие методы и приемы* (экспертизы, генерирования идей, оценки управленческих решений), применяемые во всех сферах деятельности (производстве, торговле, образовании и пр.), так и *специальные*, отражающие специфику определенной сферы (SWOT-анализ, опрос, анкетирование, дисконтирование, анализ рисков и т. д.).

Часто применяется классификация методов управления как административных, экономических и социально-психологических.

6. *Принципы менеджмента* – это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации. К важнейшим принципам эффективного менеджмента относятся:

- *Принцип целостности* определяет необходимость рассмотрения организации как целостной социально-экономической системы.

- *Принцип иерархической упорядоченности* регламентирует уровень дифференциации процессов менеджмента в организации.

- *Принцип целевой направленности предполагает* приоритет целевой стратегической ориентации организации и достижение целей как важнейший критерий эффективности менеджмента.

- *Принцип научной обоснованности и оптимизации* формулирует необходимость использования научного подхода, различных методов и инструментов для обоснования управленческих решений.

- *Принцип сочетания централизации и децентрализации* устанавливает требование рационального разделения управленческих процедур и решений на основе обоснованного делегирования полномочий и ответственности менеджеров.

- *Принцип демократизации* предполагает использование поведенческих инструментов менеджмента для мотивации эффективного сотрудничества менеджеров.

Как отмечалось ранее, одним из объектов менеджмента является организация.

**Организация** – систематизированное, сознательное объединение людей, преследующее достижение определенных целей.

Основные составляющие любой организации:

- люди, входящие в данную организацию;
- задачи, для решения которых данная организация существует;
- управление, которое формирует, мобилизует и приводит в действие потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

Любая организация – открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Деятельность организации состоит из трех основополагающих процессов: получение сырья или ресурсов из внешнего окружения, изготовление товара (оказание услуги, выполнение работ), передача товара во внешнюю среду.

Организация как система имеет следующие отличительные характеристики:

1. В первую очередь, она *социальна* по своей природе, т. е. состоит из людей со своими целями, интересами, ценностями и запросами.

2. Это определяет второй существенный признак – *целевое назначение* организации, которое выражается в ее миссии, т. к. свойство целеполагания присуще только человеку. Без четко очерченных, определенным образом структурированных целей, организация не может существовать. При этом нужно знать, что цели должны совпадать или, по крайней мере, не противоречить целям общества.

3. *Иерархичность* как отличительный признак организации выражается в наличии лидера (руководителя) и последователей (подчиненных), а также вертикальных и горизонтальных властных полномочий.

4. Любая организация не может функционировать без *организующего начала*. В качестве такового может быть или единоличный руководитель, коллективный орган управления, или же общая, т. е. объединяющая идея.

5. Следующий признак организации – ее *относительная обособленность*, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов и отношений, что обеспечивается наличием границ, отделяющих организацию от внешнего окружения.

6. Осуществление деятельности организации на основе *принципа саморегулирования*, который предполагает возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы.

7. Наличие *организационной культуры*, которая представляет собой совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей.

### 1.3. Современный менеджер

*Менеджер* – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

Термин «менеджер» в рыночной экономике широко распространен и употребляется применительно к руководителям предприятия, его структурных подразделений – управлений, отделов, отделений, производств, цехов, участков и т. п.

Менеджеры играют в организации ряд разнообразных *ролей*:

- роль по принятию решений (определение направления движения организации, распределение ресурсов, текущие корректировки и т. п.);
- информационная роль (сбор информации о внутренней и внешней среде, распространение информации);
- роль руководителя (формирование отношений внутри и вне организации, мотивирование персонала на достижение целей, координирование усилий).

Менеджер выступает в роли организатора, администратора, специалиста, дипломата, инноватора, предпринимателя и воспитателя. Действуя как организатор, менеджер обеспечивает взаимодействие сотрудников для достижения целей организации. Как администратор – применяет меры регламентированного административного воздействия. Как специалист – ставит задачи, определяя, что и как надо делать для выполнения работы. Как дипломат – ведет переговоры, контактирует с субъектами внешней среды. Как инноватор, он воплощает в жизнь достижения научно-технического и социального прогресса, инициирует инновационную деятельность сотрудников организации. Как предприниматель – работает в условиях неопределенности и риска, действует инициативно и ответственно с целью получения прибыли. Как воспитатель – морально мотивирует деятельность сотрудников, ориентируя их на творческий, инициативный, эффективный труд.

*Основные признаки менеджера.* Менеджер – наемный управляющий, наем которого осуществляет собственник организации. Собственник, как правило, нанимает только главного менеджера – руководителя предприятия, который в свою очередь подбирает и вводит в должность других менеджеров и работников. В отдельных случаях учредительными документами предприятия может быть предусмотрен иной порядок, включающий наем заместителей руководителя и других менеджеров организации.

Менеджер – *должностное лицо*. Он всегда занимает определенную вакансию в штатном расписании организации – управленческий пост.

Как должностное лицо менеджер выполняет управленческие функции, для чего использует делегированные ему полномочия и распоряжается ресурсами организации. Полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников для достижения поставленных целей.

Менеджер имеет *власть*, которая дается не собственностью, а должностью и установленной системой разделения и кооперации труда (власть формального лидера), а также системой психологических взаимоотношений в коллективе (власть неформального лидера).

Менеджер *управляет людьми*. Управление знаниями, умениями, навыками своих сотрудников есть управление персоналом. Кроме того, к ресурсам менеджера относятся природные и материальные (включая финансовые) ресурсы, а также информация и время. Качество используемых ресурсов оказывает существенное влияние на эффективность работы менеджера.

Управляя, менеджер принимает и реализует управленческие решения. *Принятие управленческих решений* – отличительный признак менеджера, выделивший управленческий труд из системы общественного труда.

Менеджер – *профессионально подготовленный управляющий*. Профессиональная подготовка в сфере управления необходима и не может быть заменена подготовкой по отдельным специальностям.

Реальная управленческая практика гораздо богаче выделенных признаков. Так, менеджер может совмещать функции предпринимателя и собственника, иметь в распоряжении только два ресурса: информацию и время, не проходить профессиональной подготовки. Однако рассмотрение этих признаков способствует научному пониманию менеджмента в целом.

*Задачи* современного менеджера:

- сделать интересной свою профессиональную жизнь;
- сделать интересной профессиональную жизнь подчиненного персонала;
- «сделать деньги», то есть обеспечить эффективность (прибыльность) возглавляемой работы.

Можно выделить *особенности* управленческого труда:

- умственный, творческий характер труда;
- предмет труда – информация;
- орудие труда – средства работы с информацией;
- результат деятельности оценивается по достижении поставленных целей (время).

К профессиональной компетенции менеджера предъявляют следующие требования: понимание природы управленческого труда; знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации; умение использовать современные информационные технологии; управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу организации; умение принимать и обосновывать управленческие решения; способность работать с людьми и управлять самим собой; управление персоналом; знание психологии; повышение уровня знаний.

## ТЕМА 2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. История развития менеджмента.

2.2. Сущность и основные характеристики процессного, системного и ситуационного подходов к управлению

### 2.1. История развития менеджмента

Наука менеджмент появилась в конце XIX – начале XX века. К основным историческим предпосылкам развития менеджмента можно отнести следующие:

- любая совместная деятельность людей по достижению некоей цели требует координации;
- появление большего числа коммерческих организаций, различных по размеру, виду деятельности и т. д., испытывавших потребность в управлении;
- накопленный опыт управления подлежал систематизации.

*К управлению организацией существует ряд подходов:*

1. Подход с позиций выделения различных школ в управлении.
2. Процессный подход.
3. Системный подход.
4. Ситуационный подход.

Подход с позиций выделения различных школ в управлении включает следующие школы исследований (табл. 2.1):

- *школа научного управления;*
- *административная (классическая) школа;*
- *школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;*
- *школа науки управления (математическая школа или количественный подход).*

## Характеристика различных научных школ управления

Название	Характеристика достижений
1. Школа научного управления (1885–1920)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.</li> <li>• Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.</li> <li>• Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.</li> <li>• Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.</li> <li>• Отделение планирования и обдумывания от самой работы.</li> </ul> <p>Представители: Ф. У. Тейлор, Френк и Лилия Гилбрет, Генри Гантт, Г. Эмерсон.</p>
2. Классическая или административная школа в управлении (1920–1950)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие принципов управления.</li> <li>• Описание функций управления.</li> <li>• Систематизированный подход к управлению всей организации.</li> </ul> <p>Представители: Анри Файоль, Линдалл Урвик, Джеймс Д. Мунни, А. К. Рейли.</p>
3. Школа человеческих отношений (1930–1950) и школа поведенческих наук (бихевиористский подход) (1950 – по настоящее время)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности (Мери Паркер Фоллет и Элтон Мэйо), т.е. четко разработанные рабочие операции и хорошая зарплата не всегда ведут к повышению производительности труда, следовательно необходимы приемы управления человеческими отношениями. По исследованиям Абрахама Маслоу, мотивами поступков людей являются различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег (самовыражение, признание).</li> <li>• Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог полностью использовать свой потенциал. Здесь стремились в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению организаций и управлению ими (социальное взаимодействие, мотивация, власть и авторитет, лидерство, коммуникации в организации, качество трудовой жизни).</li> </ul> <p>Представители: Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг.</p>
4. Школа науки управления или количественный подход (1950 – по настоящее время)	<p>Применение экономико-математических моделей, использование ЭВМ для принятия решений, сетевые методы планирования производства, теория принятия решений, теория управления запасами, исследование операций в управлении, производственный менеджмент, линейное и нелинейное программирование в управлении, модели оптимального функционирования производственной системы, модели производственных процессов.</p> <p>Представители: Питер Друкер, В. Леонтьев, У. Беннис, Л.В. Канторович, А. Слоун, Джей Райг Форрестер, А. Чендлер, Л. А. Эппли.</p>

Необходимо отметить, что ученые выделяют две модели менеджмента: американскую и японскую (табл. 2.2).

Таблица 2.2

**Модели менеджмента**

Модель менеджмента	Основные черты
Японская модель	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ставка на технологические нововведения.</li> <li>2. Основана на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностях (теория управления).</li> <li>3. Японский руководитель принимает решение коллективно.</li> <li>4. У менеджера ценится опыт.</li> <li>5. Пожизненный найм руководителей.</li> </ol>
Американская модель	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заимствование нововведений.</li> <li>2. Ориентируется только на технический результат (практика управления).</li> <li>3. Американский руководитель решения принимает единолично.</li> <li>4. У менеджера ценится результат.</li> <li>5. Кратковременный найм руководителей (по результатам).</li> </ol>

Российский и белорусский менеджмент базируется на современном международном опыте и национальных особенностях (духовность, склонность к ценностям, экстрровертность (открытость)).

## **2.2. Сущность и основные характеристики процессного, системного и ситуационного подходов к управлению**

### **Процессный подход к управлению**

*Процессный подход* предполагает рассмотрение управления как процесса взаимосвязанных непрерывных действий по планированию, организации, мотивации и контролю. Непрерывность и взаимосвязь обеспечивается за счет связующих процессов управления: коммуникаций и процесса принятия решений.

Процессный подход хронологически является первым среди рассматриваемых подходов. Его появление относится к 20-м гг. XX в. и связано с именем Анри Файоля.

*Первый этап* – с 20-х гг. до настоящего времени. Процесс управления рассматривается как взаимосвязанная цепь повторяющихся функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля.

*Второй этап* – с 40-х гг. до настоящего времени. Процесс управления изучается как процесс, включающий три стадии: принятие управленческого решения, организацию исполнения управленческого решения и контроль его исполнения.



Новый, *третий этап* в развитии процессного подхода начался совсем недавно, в 90-х гг. прошлого века и получил название «реинжиниринга бизнес-процессов».

*Реинжиниринг* – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как прибыль, затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

### **Системный подход к управлению**

Концепция общей теории систем впервые сформулирована известным биологом Людвигом фон Берталанфи, который в 50-х гг. XX в. организовал в Канаде центр системных исследований и пытался найти общее, присущее любым сложным системам биологической и общественной природы.

Сейчас понятия «теория систем», «системный подход», «системный анализ» прочно вошли в терминологию современного менеджмента. Эти понятия не тождественны, хотя их часто не разграничивают.

*Теория систем* – это междисциплинарная область научных исследований, в задачи которой входят: разработка обобщенных моделей систем; формирование логико-методологического аппарата описания функционирования и поведения системных объектов; создание обобщенных теорий систем разного типа, их поведения, строения и развития. Она изучает абстрактные системы, призвана способствовать выработке правильного метода прогнозирования их поведения, является фундаментом научных исследований. Ее главная цель – создание направляющей основы проведения научных исследований различных объектов.

*Системный подход* в менеджменте рассматривается и как методология научного познания объектов и систем управления, и как способ мышления менеджера по отношению к организации и управлению. Разумеется, методология научного познания не должна противоречить способу мышления менеджера. Наоборот, менеджер должен овладеть системным подходом, который:

- рассматривает любой объект, предмет, явление, ситуацию как систему, в свою очередь, состоящую из множества взаимосвязанных подсистем и элементов;
- обеспечивает основу для представления системы как целого, обладающего новыми интегративными качествами;
- ориентируется на изучение взаимосвязей и взаимоотношений элементов;
- исходит из стохастичной и динамичной природы сложных систем;

- учитывает свойства изучаемых систем;
- изучает функционирование любого объекта как процесс и результат его взаимодействия с внешней средой, принимая во внимание взаимосвязь элементов данного объекта с множеством других элементов внешней среды;
- выявляет функции подсистем и элементов, взаимосвязи между ними;
- определяет тенденции, перспективы и закономерности развития системы и ее элементов.

Применение системного подхода в менеджменте позволило сформулировать универсальные понятия и методы исследования объектов с учетом их внутреннего многообразия, целостности, органической взаимосвязи их элементов и внешней среды, а также разработать методологию стратегического управления.

*Система* – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

Организация в виде системы представлена на рисунке 2.1.

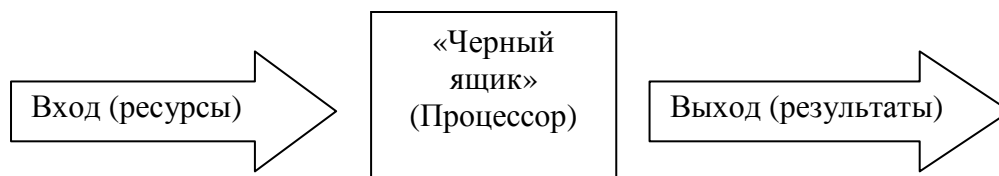


Рис. 2.1. Организация как система

Из внешней среды организация получает ресурсы для осуществления своей деятельности. В процессоре осуществляется переработка полученных ресурсов. Результаты направляются во внешнюю среду в виде готовой продукции, работ, услуг. Управление – координирующее начало, формирующее и приводящее в движение все организационные ресурсы.

Основные системные принципы:

а) *целостность* – принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимость из последних свойств целого;

б) *структурность* – возможность описания системы через установление ее структуры, т. е. сети связей и отношений системы; обусловленность поведения системы не столько поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры;

в) *взаимозависимость системы и среды* (система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом активным компонентом взаимодействия);

г) *иерархичность* (каждый компонент системы может в свою очередь рассматриваться как система, а исследуемая в данном случае система представляет собой один из компонентов более широкой, глобальной системы);

д) *множественность описания каждой системы* (в силу принципиальной сложности каждой системы ее адекватное познание требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы).

### **Ситуационный подход к управлению**

Ситуационный подход к менеджменту возник в 60-х гг. XX в. в дополнение к системному подходу. Практическое применение системного подхода показало, что существует множество факторов и ситуаций, влияющих на систему и ее элементы. Учесть их все не только трудно, но и практически невозможно. Попытки рассмотреть влияние многих факторов увеличивают сроки принятия и реализации управленческих решений. Кроме того, к цели ведет не один, а множество путей. Для достижения одинаковых целей можно использовать разные методы.

Менеджеру в своей практической деятельности приходится сталкиваться с различными ситуациями. Большинство из них повторяется, некоторые остаются беспрецедентными. Поэтому и возникла идея описания действий менеджера в типичных ситуациях, что и явилось предпосылкой становления ситуационного подхода. Практическая реализация данной идеи, совмещенная с системным подходом, открыла перед менеджерами многообразие методов, форм, приемов, техник и технологий действий и поведения в различных ситуациях.

*Ситуационный подход* предполагает, что пригодность различных концепций, методов, форм управления определяется ситуацией. И, поскольку существует множество факторов во внешней среде и организации, то не существует единого, «лучшего», на все случаи жизни, способа управлять организацией. В конкретной ситуации самыми эффективными являются метод, форма, концепция, которые более всего соответствуют данной ситуации.

Ситуационный подход не отрицает системного, а дополняет его, признавая, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для достижения целей организации, могут значительно варьироваться. Центральным элементом ситуационного подхода является *ситуация*.

*Ситуация* – система обстоятельств, условий и факторов, влияющих на организацию в данное конкретное время. Согласно ситуационному подходу, *главная задача менеджера – правильно анализировать и интерпретировать ситуацию*.

Для овладения ситуационным подходом и его практическим использованием руководитель должен:

- знать средства профессионального управления, доказавшие свою эффективность, т. е. процесс управления, системный анализ, концепции, формы, инструменты и методы менеджмента и др.;
- предвидеть положительные и отрицательные последствия применения концепций, форм, инструментов, методов, методик менеджмента, т. к. все они имеют как сильные, так и слабые стороны при практическом использовании в конкретных ситуациях;
- правильно анализировать и интерпретировать ситуацию, т. е. определять, какие факторы наиболее важны, какой эффект получится в результате управляющего воздействия в данной конкретной ситуации;
- уметь увязать конкретные приемы, формы и методы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями, обеспечивая тем самым достижение целей организации наиболее эффективным путем.

В ситуационном подходе основным признается требование анализа ситуации, определяющего главные и второстепенные факторы.

Развитие менеджмента на *современном этапе* определяется следующими теориями.

*Теория стратегий, инноваций и лидерства* создана в 70 – 90-е гг. XX в. (М. Портер, Р. Акофф, А. Маслоу, И. Ансофф, А. Морите, У. Оучи, А. Томпсон и др.). Разработка стратегии организации в рыночной экономике рассматривается как фактор ее конкурентоспособности. Исследована роль инновационного менеджмента, разработаны теории мотивации и лидерства как важнейшие основы управления персоналом, изучалось появление социального менеджмента, непрерывность взаимодействия организации с внешней средой, организационного поведения.

*Теория устойчивого развития, оптимального функционирования экономики и глобального менеджмента «без границ»* (80 – 90-е гг. XX в.). Представители: Т. Питерс, Р. Уотермен, Л. Н. Абалкин, М. Мескон, Ф. Хедоури, С. С. Шаталин, А. Дрейк и др. Основные направления теории: обеспечение мирового баланса между социально-экономическим развитием и сохранением окружающей среды, развитие ресурсосберегающих и экологически чистых технологий, глобализация и интернационализация менеджмента, всеобщая информатизация и компьютеризация, развитие универсального творческого лидерства, эффективное управление инновациями и инвестициями, транснациональный менеджмент.

На рубеже XX и XXI веков определились главные тенденции развития мировой экономики, которые будут иметь определяющее значение в развитии менеджмента:

- Глобализация бизнеса в отраслях промышленности, транспорта, связи, топливно-энергетического комплекса на основе укрупнения организаций и доминирования на международных рынках.
- Рост конкуренции на национальных и международных рынках.
- Усиление государственного регулирования экономики за счет определения пропорций развития экономики, инвестиций из бюджета, налоговых льгот и таможенной защиты национальных организаций.
- Диверсификация крупного бизнеса на основе горизонтальной и вертикальной интеграции, создания стратегических альянсов различных организаций.
- Развитие малого предпринимательства в отраслях промышленности, строительства, сельского хозяйства, торговли, бытового обслуживания, науки, туризма и сервиса.

### **ТЕМА 3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА И СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ**

3.1. Понятие и характеристика основных функций менеджмента.

3.2. Делегирование, полномочия и ответственность.

3.3. Методы управления.

#### **3.1. Понятие и характеристика основных функций менеджмента**

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

*Функции менеджмента* характеризуют общие задачи и направления управленческих работ, состав и содержание которых в наименьшей степени зависит от специфики конкретной организации (ее отраслевой принадлежности, размера, организационно-правовой формы и т. п.).

Дифференциация функций менеджмента позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

Рассмотрение менеджмента как совокупности и процесса взаимосвязанных функций обеспечивает синтез различных школ научного управления и возможность реализации ситуационного подхода при принятии управленческих решений.

Различные концепции менеджмента предусматривают большое разнообразие состава и содержания функций менеджмента.

При системном рассмотрении можно выделять три группы функций менеджмента, наиболее общие для всех видов организаций и любых условий функционирования: **общие, технологические и социально-психологические.**

*Общие функции менеджмента* отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях. Успешный менеджмент в любой организации должен предусматривать осуществление следующих общих функций:

- формирование целей;
- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

*Технологические функции менеджмента.* Выделяют два основных вида деятельности, составляющих содержание технологии труда менеджера любого уровня иерархии: принятие управленческих решений и осуществление коммуникаций.

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

Общие, технологические и социально-психологические функции, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на деятельность организации, специализировать органы управления и труд отдельных менеджеров.

Функции отражают общий порядок управления. Они в одинаковой степени необходимы как в рамках стратегического, так и в рамках оперативного менеджмента.

Рассмотрим основные функции менеджмента.

### **Планирование как функция менеджмента**

*Планирование* – это процесс определения системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения.

Результатом процесса планирования в организации является система взаимосвязанных плановых документов – планов.

Сущность планирования проявляется:

- в конкретизации целей развития организации в целом и каждого подразделения в отдельности на определенный период;
- определении задач деятельности организации во всех сферах;
- поиске средств достижения целей;
- установлении сроков и последовательности реализации задач;
- выявлении материальных, трудовых, финансовых, информационных ресурсов, необходимых для решения поставленных задач;
- определении ответственности за решение задач.

*Задачи планирования:*

1. Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и ее структурных подразделений.

2. Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития. План намечает желаемое в будущем состояние объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных.

3. Координация действий всех подразделений и работников организаций. Она осуществляется как предварительное согласование действий при подготовке планов и согласованная реакция на возникающие проблемы при выполнении планов.

4. Создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «факт – план».

5. Стимул (мотивация) трудовой активности работающих. Успешное выполнение плановых заданий – объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, что создает действенные мотивы для эффективной и скоординированной деятельности всех участников.

6. Информационное обеспечение работников организации. Планы содержат важную информацию для каждого участника о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

При планировании необходимо соблюдать определенные принципы (табл. 3.1).

### Принципы планирования

Принципы	Краткая характеристика
Единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации	Находит отражение в составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки плановых решений.
Научная обоснованность и оптимальность решений.	Обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления производственных процессов, использованием методов оптимального планирования, экспериментов, оптимизации плановых решений, построении интегрированных систем подготовки и обработки данных.
Преобладание стратегических аспектов в планировании	Требует обязательного использования специфических форм стратегического планирования на предприятии и подчинения ему всех других видов планирования.
Комплексность планирования	Означает системную связь всех разрабатываемых на предприятии планов.
Ресурсная сбалансированность планов.	Реализуется составлением во всех сферах деятельности организации материальных, трудовых, финансовых, энергетических и прочих видов балансов.
Гибкость и эластичность планирования.	Требует динамичной реакции планов на отклонения в ходе работ или изменения внутренних и внешних факторов, а также способности сохранять необходимые резервы и предусматривать плановые альтернативы.
Непрерывность планирования	Находит свое отражение в концепции скользящего планирования, в которой благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с детальным краткосрочным планированием.

План – основа деятельности организации любой формы собственности и размеров; содержит указания кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.

Планы различаются по:

- 1) *предмету* (НИОКР, производство, сбыт, снабжение, персонал, финансы и т. д.);
- 2) *уровню* (организация, подразделение, исполнитель);
- 3) *содержанию* (продуктивно-тематическое, ресурсное, объемно-календарное);
- 4) *периоду планирования*:
  - долгосрочное (более 5 лет) – стратегическое;
  - среднесрочное (1-3 года) – тактическое;
  - краткосрочное (до 1 года) – оперативное.



Каждый вид планирования отличается составом решаемых задач, используемой информацией, планируемых параметров и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов.

*Планирование* – один из важнейших процессов принятия решений в организации; состоит из отдельных этапов и процедур их реализации, которые находятся в логической взаимосвязи и осуществляются в постоянно повторяющейся последовательности, образуя специфический плановый цикл.

Процесс планирования независимо от вида планов состоит из постановки задачи планирования, разработки плана и реализации планового решения.

**Этап постановки задачи** включает формирование целей и анализ проблем планирования. Конкретное выражение целей зависит от вида разрабатываемых планов. Анализ проблемы заключается в изучении и сравнении фактически достигнутого или ожидаемого на момент разработки плана состояния объекта планирования с требуемыми целевыми значениями.

Изначально для организации должна быть сформулирована миссия.

*Миссия организации* – выражение философии и смысла существования организации. Миссия содержит информацию о сфере деятельности, ключевых целях и принципах работы, рынках, находящихся в фокусе интересов организации, а также о том, что должно заинтересовывать потенциальных партнеров, вызывать доверие и мотивировать их поступки по отношению к данной организации.

Общие рекомендации по выработке миссии:

- миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так она устремлена в будущее и показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут для организации наиболее важными;

- в миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности любой коммерческой организации.

*Роль миссии* – это создание положительного имиджа организации, корпоративного духа внутри нее. На миссии основывается управление, система мотивации, установление целей и распределение ресурсов.

*Цели* – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

*Сферы установления целей:*

- *производство* (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, снижение материалоемкости);

- *маркетинг* (увеличение доли рынка, выход на новые рынки, повышение удовлетворенности потребителей);

- *финансы* (распределение финансовых ресурсов, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, установление показателей прибыли, рентабельности, затрат);

- *НИОКР* (разработка и внедрение инноваций, модернизация и техническое перевооружение);

- *кадры* (повышение квалификации работников, улучшение условий труда);

- *менеджмент* (определение и использование принципов и методов управления).

Ключевые *требования* к устанавливаемым целям:

- конкретность содержания (что?);
- адресность (кто?);
- четкие временные рамки, на которые устанавливаются цели (до какого момента времени?);
- измеримость;
- реальная достижимость;
- гибкость;
- непротиворечивость и согласованность с другими целями.

Установление целей предполагает следующие этапы: анализ среды, выработка миссии, постановка целей организации (дерево целей).

**Этап разработки плана** предусматривает формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантов принятия решения.

**Этап реализации планового решения** заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде плановых заданий, нормативов, показателей.

## **Организация как функция менеджмента**

Необходимость организационной деятельности обусловлена следующими причинами:

- *для достижения своих целей людям необходимо объединяться;*
- *любая совместная деятельность требует координации;*
- *любая совместная деятельность людей будет более эффективной, если для каждого члена организации определено: что он должен делать, за что несет ответственность и кто его контролирует.*

**Организация** как функция управления состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями

организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

Выделяют три направления организационной деятельности:

- определение норм управляемости;
- установление взаимоотношений полномочий и ответственности, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;
- формирование организационной структуры.

Процесс организационной деятельности включает:

- установление целей предприятия;
- выявление и классификация видов деятельности, необходимых для достижения целей;
- формирование структурных подразделений, определение их целей, закрепление за ними групп видов деятельности;
- распределение полномочий;
- вертикальная и горизонтальная взаимосвязь подразделений (должностные связи и информационные потоки).

В основе построения организационных структур лежит *два основных принципа*.

1. *Принцип единства цели*, согласно которого организационная структура является эффективной, если она способствует сотрудничеству людей при достижении целей организации.

2. *Принцип эффективности*, согласно которого организационная структура является эффективной, если она способствует достижению людьми целей при нежелательных минимальных последствиях или издержках.

При этом под издержками понимаются не только затраты материальных и финансовых ресурсов. Сюда также относится индивидуальная и групповая удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудников существующей структурой организации. И с точки зрения сотрудника структура является эффективной, если она:

- 1) не допускает информационных потерь и ошибок;
- 2) обеспечивает удовлетворение от работы;
- 3) имеет четкие линии подчиненности и распределения ответственности;
- 4) позволяет участвовать в принятии решений;
- 5) обеспечивает необходимый социальный статус и придает уверенность в будущем;
- 6) предоставляет престижный уровень заработной платы.

## Мотивация как функция менеджмента

*Мотивация* – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

*Функция мотивации* – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

*Потребность* – внутреннее побуждение к действию.

*Мотив* – готовность совершить трудовой процесс.

Мотивационный процесс предполагает следующие этапы:

- 1) *возникновение потребностей*;
- 2) *поиск путей устранения потребности* (удовлетворение, подавление, игнорирование);
- 3) *определение целей (направления) действия* (что и какими средствами следует сделать, чтобы устранить потребность);
- 4) *осуществление действия*;
- 5) *получение вознаграждения за осуществление действия* (насколько выполнение действий дало ожидаемый результат);
- 6) *устранение потребности* (либо прекращение деятельности до возникновения новой потребности, либо продолжение поиска возможностей и осуществление действий по устранению потребности).

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

***Содержательные теории мотивации*** основаны на определении внутренних побуждений (потребностей) человека и их структуры. Потребности заставляют людей действовать определенным образом. Внутреннее содержание человека, его врожденные потребности заставляют его действовать и работать. Основоположителем содержательных теорий был А. Маслоу.

К содержательным теориям относятся: теория иерархичности потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. Мак-Клелланда, теория ERG К. Альдерфера, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория человеческого фактора Д. Мак-Грегора (теории «Х» и «У»), концепции Э. Шейна, теория «Z» У. Оучи.

***Процессуальные теории мотивации*** анализируют, каким образом человек распределяет усилия для достижения различных целей и как он выбирает конкретный вид поведения. Процессуальный подход к мотива-

ции предполагает, что человеческим поведением можно управлять, перестраивая среду или процесс, в котором работник трудится. Создатели и сторонники процессуальных теорий считают, что мотивированное поведение людей определяется не только потребностями, но и их восприятием и ожиданиями, связанными с данной ситуацией, а также последствиями выбранного типа поведения. К процессуальным теориям мотивации относятся: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, теория постановки целей Э. Локка, комплексная теория Портера – Лоулер и др.

### **Контроль как функция управления**

В самом общем виде **контроль** можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Система внутреннего контроля должна ориентироваться на:

- устойчивое положение организации на рынках;
- признание организации субъектами рынка и общественностью;
- своевременную адаптацию систем производства и управления организации к динамичной внешней среде.

**Цель контроля** – обеспечение эффективного осуществления всех основных функций менеджмента.

Специфика контроля: состоит в том, что с одной стороны – это самостоятельная функция, с другой – элемент каждой общей функции управления (планирование, организация, мотивация).

*Задачи контроля:*

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

**Объект контроля** – это организация в целом, ее сферы деятельности, персонал, отдельные показатели деятельности и т. д.

Система контроля организации должна предусматривать осуществление различных видов контрольной деятельности.

Эффективная система контроля характеризуется следующими чертами:

- стратегической направленностью;
- ориентацией на результаты;
- соответствием контролируемому виду деятельности;
- своевременностью и гибкостью;
- экономичностью и простотой;

Классификация видов контроля представлена на рисунке 3.1.

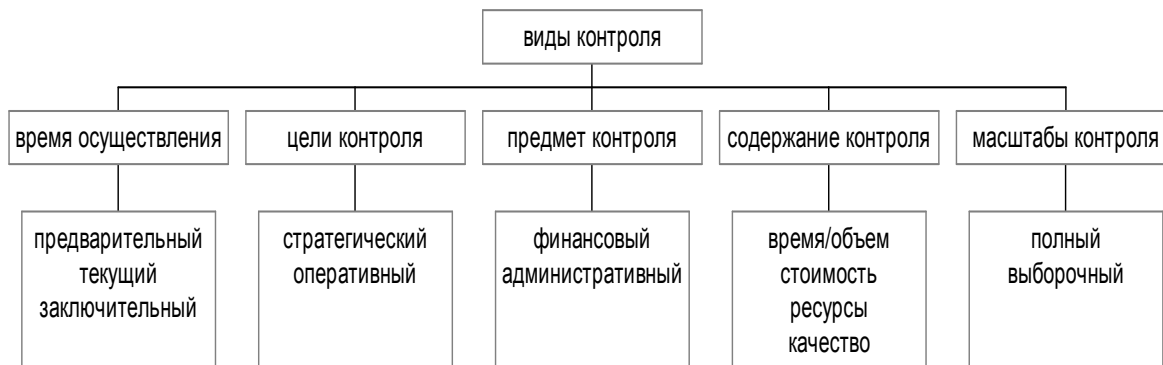


Рис. 3.1. Классификация видов контроля

Характеристика основных видов контроля представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

#### Характеристика основных видов контроля

Вид контроля	Содержание
1	2
Предварительный	Проводится до принятия решения по вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. Применяется к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.
Текущий	Осуществляется в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий). Назначение – своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решения в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.
Заключительный	Осуществляется после реализации решения для проверки правильности исполнения.
Стратегический	Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации. Объектами выступают важные аспекты политики организации: маркетинг, научно-технические прогнозы и т. д.
Оперативный	Нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий. Объектами выступают тематические и производственные задания, сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью затраты организации.

1	2
Финансовый	Ориентирован на конечные результаты деятельности предприятия и проводится на разных уровнях управления в соответствии с принятой организационной структурой. Объектами являются такие показатели, как: прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность и ликвидность).
Административный	Распространяется на процессы деятельности и управления ими, имеет иерархическую структуру. Объекты контроля: производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации.
Полный	Мероприятия контроля постоянно реализуются в принятой организационной структуре.
Выборочный	Организуется как разовое мероприятие, имеющее целевой характер: проверка качества продукции, соблюдение нормативных требований, научно-технического уровня продукции и т.п.
Внутренний	система контроля организуется предприятием самостоятельно
Внешний	контроль со стороны внешних контрольных органов, вышестоящей организации, государственных органов и т. д.

### 3.2. Делегирование, полномочия и ответственность

**Полномочия** представляют ограниченное право использовать ресурсы организации или подразделения и определяют, что лицо, занимающее ту или иную должность, может делать.

**Управленческие полномочия** – это совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации.

Средством, с помощью которого руководитель распределяет задачи между подчиненными, является делегирование.

**Делегирование** – это передача задачи и полномочий, достаточных для ее решения, а также ответственности за ее решение должностному лицу, которое принимает на себя ответственность за решение данной задачи.

Делегирование тесно связано с **ответственностью**, которая представляет собой обязательство:

- выполнять стоящие перед должностным лицом задачи;
- отвечать за полученный результат перед тем, кто делегировал соответствующие полномочия.

Ответственность различается как:

- **общая** – создание необходимых условий для осуществления деятельности (например, руководитель организует подбор кадров, отдает распоряжения);

- **функциональная** (связана с выполнением конкретной работы исполнителем).

***Ответственность не может делегироваться без полномочий.***

Полномочия делегируются должности, а не человеку, ее занимающему. Вместе с тем, пока должность не занята, говорить о передаче полномочий не имеет смысла.

Все существующие полномочия можно разделить на линейные и штабные (или аппаратные).

***Линейные полномочия*** непосредственно передаются от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно эти полномочия предоставляют руководителю законное право управлять подчиненными, и их делегирование создает иерархию уровней управления. Процесс создания такой иерархии называется ***скалярным процессом***, а результат этого процесса называется ***скалярной цепью***.

***Штабные полномочия*** можно разделить на:

- рекомендательные;
- обязательного согласования;
- функциональные.

***Рекомендательные полномочия*** возникают тогда, когда линейные руководители сталкиваются с какими-либо проблемами и приглашают для ее решения соответствующих специалистов на временной или постоянной основе. При этом советы специалистов носят только рекомендательный, а не обязательный характер. Линейные руководители могут не ставить специалистов в известность о принятых решениях. Во многих случаях это приводит к конфликтам между линейными и штабными работниками.

Во избежание этого, работники штабного аппарата могут наделяться ***полномочиями обязательного согласования***. В этом случае линейное руководство обязано согласовывать свои действия со штабным аппаратом, который в некоторых случаях наделяется правом «вето» на принимаемые линейным руководством решения.

Штабные работники, имеющие ***функциональные полномочия***, могут не только выступать в роли консультантов, но и выдвигать собственные предложения, которые становятся обязательными для линейных руководителей при принятии решений по специальным вопросам. Именно функциональные полномочия штабного аппарата являются наиболее распространенными на промышленных предприятиях.

С понятием полномочий очень тесно связано понятие ***власти***. Если полномочия определяют, что лицо, занимающее какую-либо должность, имеет право делать, то ***власть*** определяет, что он действительно может делать.



## Основные принципы делегирования полномочий

**1. Принцип заинтересованности исполнителя.** Условием для действительного исполнения проектируемого действия является заинтересованность исполнителя в его своевременном и качественном исполнении.

**2. Принцип двойного контроля.** По любому действию должен быть контроль. Также должны в свою очередь контролироваться действия контролируемых субъектов.

**3. Принцип необходимой квалификации.** Выполнение действий должно поручаться такому исполнителю, который обладает соответствующей квалификацией.

**4. Принцип управления по отклонениям.** Руководитель вышестоящих (над исполнителем) уровней вмешивается в ход работы только при наличии отклонений, не устраненных исполнителем самостоятельно.

**5. Принцип единства источника первичной информации.** Если в разных подсистемах или задачах управления используется один и тот же первичный показатель, то должен быть только один источник первичной информации (документ, человек, должность, автоматический прибор и т. д.).

**6. Принцип системной увязки решений.** Каждое решение по технологии управления должно быть проверено на наличие связи и непротиворечивости с ранее принятыми решениями по другим процессам (процедурам) управления и подсистемам.

**7. Принцип надежности исполнителей, технических средств, способов хранения информации.** Каждое проектируемое действие должно быть проверено на надежность исполнителей, технических средств, способов хранения информации.

Среди причин нежелания руководителя делегировать полномочия можно отметить следующие: нет доверия к подчиненным; боязнь риска принятия решений; опасения за свое положение в организации; отсутствие способности руководить и т. д.

Причины нежелания подчиненных принимать полномочия: критика со стороны руководителя, нет уверенности в себе, нет мотивации к исполнению, загруженность работой.

Ограничениями полномочий являются должностные инструкции и положения о подразделениях.

### 3.3. Методы управления

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

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

*Направленность* методов управления ориентирована на систему (объект) управления (организация, отдел, подразделение).

*Содержание* – это специфика приемов и способов воздействия.

*Организационная форма* – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

Методы классифицируются по различным (критериям) **признакам**:

- *по масштабам применения* – общие, распространяющиеся на всю деятельность организации, и частные, применяемые к отдельным составным частям этой организации или, наоборот, к внешней среде (потребители, посредники, конкуренты и др.);

- *по отраслям и сферам применения* (в торговле, промышленности, образовании и т. д.);

- *по роли на различных этапах жизнедеятельности организации* (методы вывода из кризиса, стабилизирующие, развивающие);

- *по степени опосредованности воздействия* – прямые и косвенные;

- *по уровню обобщения управленческих знаний* – методы теории и практики управления;

- *по управленческим функциям* – методы прогнозирования, планирования, организации, координации, мотивации, контроля);

В отношении критерия управления объектами и задачами, существует целый спектр методов управления. Разработаны методы финансового, антикризисного, инновационного менеджмента, методы управления рисками, производством, сбытом, коммуникациями, качеством, персоналом, проектами, малыми и крупными организациями, а также методы управления бизнес-процессами, взаимодействием бизнес-структур между собой и с клиентами и др.

Наиболее распространены **административные, экономические, социально-психологические** методы управления персоналом.

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

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- обязательное предписание (приказ, запрет, распоряжение и т. п.);

- согласительные (консультация, компромисс);

- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т. п.).

**Экономические методы** представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности.

Сущность экономических методов заключается, в воздействии на экономические интересы потребителя и работников с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и других экономических рычагов, позволяющих создавать эффективный механизм работы.

Экономические методы основываются на использовании **стимулов**, предусматривающих заинтересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений. Они способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный период к рыночным отношениям.

**Социально-психологические методы** это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Среди социально-психологических методов менеджмента можно выделить: методы морального поощрения и порицания, психологическое влияние, убеждение, развитие социальной инфраструктуры предприятия, преодоление и использование конфликтов, методы комплектования малых групп.

Также выделяют такой метод управления как **самоуправление**.

**Самоуправление** трактуется как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации.

Обобщенная характеристика методов управления персоналом представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

**Характеристика методов управления персоналом**

Методы управления	Механизм воздействия	Содержание методов	Стимулы выполнения управленческих воздействий
Административные (организационно-распорядительные)	Прямой директивный	Приказы; инструкции; распоряжения; административные права; гражданские нормы	Дисциплинарная ответственность
Экономические	Косвенный, стимулирующий	Прибыль; цена; экономическое стимулирование	Материальная заинтересованность
Социально-психологические	Косвенный, стимулирующий	Стиль руководства; мотивы; традиции; творческая активность	Моральная ответственность

## ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ

4.1. Коммуникации в организации: понятие, виды, значение.

4.2. Понятие управленческого решения. Виды и методы принятия управленческих решений.

4.3. Лидерство и стиль руководства.

### 4.1. Коммуникации в организации: понятие, виды, значение

*Коммуникации* – обмен информацией между двумя или более субъектами (отдельные личности, группы, подразделения).

*Цели коммуникаций:*

- обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления;
- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координация их задач и действий;
- регулирование и рационализация информационных потоков.

*Элементами коммуникационного процесса* являются:

- *отправитель* – субъект, передающий информацию;
- *сообщение* – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- *канал* – средство передачи информации;
- *получатель* – субъект, которому предназначена информация, и которое ее интерпретирует.

**Этапы коммуникационного процесса:**

1. Появление идеи, получение информации.
2. Кодирование – трансформирование предназначенного для передачи сообщения в послание или сигнал, который может быть передан в определенной форме (речь, текст, рисунок, таблица, график, поступок).
3. Передача сообщений.
4. Декодирование (раскодирование): восприятие (что получил) послания получателем, его интерпретация (как понял) и оценка (что и как принял).

### Классификация коммуникаций

1. **Внешние** – обмен информацией с внешней средой (посредники, конкуренты, потребители, государственные органы, общество).

2. **Внутренние** – организационные коммуникации (вербальные, невербальные).

2.1. *Формальные* – определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации, осуществляются по формальным каналам.

2.1.1. *Вертикальные* – информация перемещается с одного уровня иерархии на другой (восходящие, нисходящие).

2.1.2. *Горизонтальные* – между различными подразделениями для координации деятельности различных подразделений.

2.2. *Неформальные* – установленная система личных отношений между работниками организации (доступ к дополнительной информации), сокращения, изменения в структуре организации, перемещения и повышения, утечка информации.

3. **Вербальные** (устные, письменные).

4. **Невербальные** (язык жестов, параметры речи).

С точки зрения передачи информации, коммуникации оказываются тем более эффективными, чем ближе по смыслу посланное и принятое сообщения.

**Информация** – это сведения о предметах, процессах и явлениях окружающего мира, передаваемые людьми устно, письменно или иным способом (например, с помощью условных сигналов, технических средств и т. д.).

Значение информации для управления организацией определяется, во-первых, тем, что она является важнейшим особого рода ресурсом менеджера.

Во-вторых, информация выступает как основа процесса управления. Посредством различных операций с информацией осуществляются циклически повторяющиеся стадии процесса управления. С ее помощью осуществляются взаимосвязи между субъектом и объектом управления, а также внутри субъекта управления. Информация передается по каналам прямой и обратной связи, соединяя тем самым субъект и объект управления.

В-третьих, информация выступает как основа коммуникаций в системе управления. С помощью информации осуществляются коммуникации предприятия с внешней средой: потребителями, поставщиками, конкурентами, профсоюзами, государственными органами.

В-четвертых, информация является предметом управленческого труда. На основе исходной информации путем циклически повторяющихся стадий управленческого процесса органы управления принимают управленческие решения, организуют и контролируют их исполнение. Последние также имеют информационную природу и с этой точки зрения представляют собой производственную информацию.

**Информация управленческая** – определенные новые сведения, совокупность некоторых данных, знания о фактах, событиях или состоянии управляемого объекта, которые используются в процессе управления или побуждают к некоторым действиям для достижения поставленных целей.

Для управленческого персонала предприятия информация является предметом, средством и результатом труда.

Управленческая информация обладает следующими основными свойствами:

1. Всегда передается посредством сигнала – носителя информации.
2. Всегда имеет количественные и качественные параметры.
3. Не исчезает в процессе ее использования, но может использоваться многократно.
4. Способна накапливаться беспредельно.
5. Имеет ценность и полезность, что определяется своевременностью, затратами на ее получение, степенью использования и результативностью.

Классификация информации представлена в таблице 4.1.

*Таблица 4.1*

#### **Классификация информации**

Признак классификации	Информация управления
Способ представления	устный, визуальный, текстовый, графический, электронный
Способы формирования	первичная, промежуточная, результирующая, постоянная, переменная, эпизодическая
Источник получения	входящая, исходящая, внутренняя, внешняя
Ресурс управления	трудовой, материальный, технический, финансовый, энергетический, информационный
Ценность информации	полная, неполная, достоверная, ложная, своевременная, несвоевременная
По видам служебных документов	организационные, распорядительные, правовые, кадровые, финансово-экономические, справочно-информационные

#### **4.2. Понятие управленческого решения. Виды и методы принятия управленческих решений**

Приведем несколько определений управленческого решения.

**Управленческое решение** – результат управленческого труда, вывод об осуществлении конкретных действий, закрепленный в сознании субъекта, объекта управления, в управленческих документах.

**Управленческое решение** – важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически

последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач.

Управленческие решения должны соответствовать следующим **требованиям**: целевая направленность; научная обоснованность; иерархическая субординация; адресность; непротиворечивость; адаптивность; своевременность; реальность; обеспеченность ресурсами.

Классификация управленческих решений представлена в таблице 4.2.

Таблица 4.2

#### Классификация управленческих решений

Признак классификации	Типы управленческих решений
по функциям управления	плановые, организационные, мотивационные
по характеру решения задач	стратегические, оперативные
по функциональным областям	финансовые, кадровые, производственные
по масштабам воздействия	общие, частные, экспериментальные
по числу критериев	однокритериальные, многокритериальные
по направлению действия	внутренние, внешние
по глубине воздействия	одноуровневые, многоуровневые
по способу осуществления	письменные, устные
по способу принятия	на основе суждений, интуитивное, с помощью рациональной процедуры
по количеству участников	индивидуальные, коллегиальные, коллективные

Процесс принятия управленческого решения содержит следующие этапы:

1. *Выявление проблемы и ее описание* (конкретизация содержания, определение момента возникновения проблемы, установление тенденций развития проблемы, определение необходимости осуществления действий по устранению проблемы до выяснения причин ее возникновения).

2. *Определение причин возникновения проблемы* (выявление изменений в объекте управления и внешней среде, предшествующих возникновению проблемы, построение причинно-следственной диаграммы).

3. *Нахождение возможных альтернатив и оценка альтернатив по выбранным критериям* (критерий – показатель, характеризующий варианты решений и используемый для оценки и выбора).

4. *Выбор наилучшей альтернативы.*

5. *Принятие решения и его осуществление.*

6. *Контроль над осуществлением решения и получением ожидаемых результатов.*

При принятии управленческих решений необходимо учитывать требования к критериям принятия управленческих решений:

- 1) полная оценка всех экономических последствий принимаемого решения;
- 2) соответствие системе целей предприятия;

- 3) объективность и доступность исходных данных;
- 4) учет специфики решаемой задачи;
- 5) понятность и удобство в использовании;
- 6) измеримость.

### **Методы принятия управленческих решений**

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы: 1) *неформальные (эвристические)*; 2) *коллективные*; 3) *количественные*.

*Неформальные (эвристические) методы принятия решений* – это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно. Недостаток – неформальные методы не гарантируют выбора безошибочных решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

*Коллективные методы принятия решений* предполагают создание временной группы по выработке и принятию решений, состоящей из руководителя, исполнителей и компетентных, коммуникабельных, творчески мыслящих специалистов. К таким методам относятся: «мозговой штурм», или «мозговая атака», метод Дельфы; морфологический метод, метод анализа круга проблем, метод аналогий, метод гирлянд случайностей и ассоциаций, метод «Кингисе», дискуссионное совещание.

*Количественные методы принятия решений*. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки, с помощью ЭВМ и экономико-математических моделей, больших массивов информации. В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- а) линейное моделирование – используются линейные зависимости;
- б) динамическое программирование – позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;
- в) вероятностные и статистические модели – реализуются в методах теории массового обслуживания;
- г) теорию игр – моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать не совпадение интересов различных подразделений;
- д) имитационные модели – позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.



Необходимо так же отметить, что выделяют и индивидуальные стили принятий управленческих решений.

*Индивидуальные стили принятия решений* предполагают совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям (решения уравновешенного типа; импульсивные решения; инертные решения; рискованные решения; решения осторожного типа).

### 4.3. Лидерство и стиль руководства

**Лидерство** – это тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Выделяют следующие типы лидерства:

- *Формальное лидерство* – процесс влияния на людей с позиций занимаемой должности.

- *Неформальное лидерство* – процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям.

Каждому руководителю соответствует свой стиль руководства.

**Стиль руководства** – характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления.

Существуют различные подходы к лидерству:

**1. Подход к лидерству с позиции личных качеств** – предполагает, что только наличие определенных черт у человека может превратить его в эффективного лидера. В 1948 г. Ральф Строгдилл в комплексном исследовании пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера:

- *ум и интеллектуальные способности;*
- *господство и преобладание над другими;*
- *уверенность в себе;*
- *активность и энергичность;*
- *знание дела.*

Изучение лидерских качеств руководителя было продолжено. Наиболее интересный результат был получен Уорреном Беннисом. Он изучил деятельность 90 успешных лидеров и выделил 4 группы лидерских качеств: *управление вниманием; управление значением; управление доверием; управление собой.*

**2. Поведенческий подход к лидерству.** Акцент 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 К. Левина;*
- *исследования Университета штата Огайо;*
- *исследования Мичиганского университета;*
- *системы управления (Р. Лайкерта);*
- *управленческая сетка (решетка) Р. Блейка и Дж. Мутона.*

Рассмотрим более подробно стили руководства наиболее часто используемые современными руководителями, а именно три стиля руководства К. Левина. Он определил три лидерских стиля: *авторитарный, демократический и либеральный.*

**Авторитарный стиль руководства:** жесткая требовательность; важен только результат; мотивация, основанная на беспрекословном подчинении; подчиненные не привлекаются к управлению. Авторитарный стиль применим в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях.

**Демократический стиль:** требовательность в сочетании с доверием; важны результаты и способы достижения; мотивация, основанная на использовании материальных и социально-психологических потребностей; подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению. Демократический стиль применяется при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности и ответственности. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

**Либеральный стиль:** важен процесс деятельности; мотивация практически отсутствует; создается вид, что подчиненные участвуют в управлении; низкая требовательность. Область применения либерального стиля: высокоразвитые в квалификационно-интеллектуальном и организационно-культурном отношениях коллективы с высокой степенью разделения труда практически одинаковой сложности. Это творческие коллективы, научно-исследовательские, опытно-конструкторские центры и лаборатории, союзы художников. В этих случаях роль руководителя сводится к координации действий подчиненных, в недопущении узких мест или отставания в темпе выполнения работ.

**3. Ситуационный подход к лидерству.** Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. *Ситуационный подход* к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позво-

ляющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Основные подходы к ситуационному лидерству:

1. *Модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера;*
2. *Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланишара;*
3. *Модель «путь – цель» Т. Митчела и Р. Хауса;*
4. *Ситуационная модель принятия решения Врума – Йеттона – Яго.*

Лидерство предполагает использование власти.

**Власть** – это двусторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником.

**Власть** – реальная возможность влиять на поведение подчиненных в организации, основанная на имеющихся ресурсах. Она выражается в самых разнообразных формах.

1. *Власть, основанная на принуждении.* Это воздействие с помощью страха, когда угрожают фундаментальной потребности человеку – жизни или защищенности. Хотя принуждение и может привести к временному смирению подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты – скованность, страх, отчуждение, нежелание эффективно работать. Это, в свою очередь, может вызвать более низкую производительность труда, неудовлетворенность работой и большую текучесть кадров.

2. *Власть, основанная на вознаграждении,* оказывает влияние через положительное воздействие на подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он в обмен на выполнение того, чего хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме: денежной, в виде уступок, одолжений и др.

3. *Законная, или традиционная, власть.* В этом случае исполнитель осознанно верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг – подчиняться им. Тем самым оказывается влияние через традиции. Последнее особенно важно для формальных организаций. Эффективное функционирование организаций прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет – законную власть – руководства. В системе, где традиции сильны, исполнитель может переложить ответственность за непринятые действия и решения на руководителя этой системы. Однако власть на традиции – это малоподвижная и консервативная форма формального лидерства.

4. *Власть примера, или эталонная,* построена не на логике, а на харизматических качествах руководителя – лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с ли-

дером или подражанием нему. По некоторым мнениям, существуют общие характеристики харизматических личностей: высокая энергетика; внушительная внешность; независимость характера; риторические способности; восхищение своей личностью; достойная и уверенная манера держаться.

5. *Экспертная власть* основана на интеллектуальных и профессиональных возможностях руководителя, которые формируют веру исполнителей в его преимущества.

## ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Понятие организации, общие характеристики, виды.

5.2. Внутренняя и внешняя среда организации.

5.3. Организационная культура: понятие, виды, функции.

### 5.1. Понятие организации, общие характеристики, виды

Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность менеджеров.

Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. Из всего многообразия определений можно выделить следующие:

1. **Организация** как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.

2. **Организация** как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

3. **Организация** как группа людей с общими целями. Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

- наличие не менее двух людей, которые считают себя частью группы;
- наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Организация обладает рядом **признаков**:

1. Наличие **цели**. Официально провозглашенная цель придает смысл ее существованию, конкретную направленность действиям участников.

2. **Разделение труда** (выполняемой работы) на компоненты, выполняемые разными лицами.

3. **Наличие связей между ее отдельными элементами**, обеспечивающих их взаимную поддержку, дополнение. Эти связи бывают экономическими, технологическими, управленческими, информационными, социальными и пр.

4. **Саморегулирование**, предполагающие возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы.

5. **Организационная культура**, представляющая собой совокупность установившихся ценностей, традиций, норм поведения, символов, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей.

Любая организация обладает определенной *структурой*, то есть особой упорядоченностью составляющих ее взаимосвязанных элементов. Структура может быть:

- **технической** (совокупность материальных элементов организации – помещения, оборудование, условия труда, технологии и т. п.). На производственных предприятиях во многом определяет профессионально-квалификационный состав работников, характер и содержание труда;

- **социальной** (совокупность участников, формальных и неформальных групп, связей между ними, норм поведения, сфер влияния и пр.);

- **социотехнической**, представленной совокупностью рабочих мест.

### **Концепция жизненного цикла организации**

Жизнь организации подобна жизни человека, времени существования любого предмета труда или услуги.

**Жизненный цикл организации** – совокупность стадий развития, которые проходит организация за период своего существования.

**Жизненный цикл организации** – предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной периодичностью, последовательностью.

Организация проходит *четыре стадии* своего развития: *создание, рост, зрелость и упадок (спад)*.

*Стадия создания организации.* Организация находится в стадии становления, цели пока еще недостаточно четкие, творческий процесс протекает свободно. Основные усилия направлены на создание продукта и на выживание в условиях рынка. Организация, как правило, небольшая, отношения между сотрудниками неформальные. Тип лидера – новатор. На данной стадии чаще всего формируется организационная структура управления, слабо проявляется разделение и специализация управленческого

труда. Высший уровень руководства представлен, как правило, учредителем, которому непосредственно подчиняются производство и финансы. Он же несет всю ответственность за принятые решения.

На этой стадии перед организацией стоят две основные задачи: 1) доступ к необходимым ресурсам и 2) овладение механизмом конкуренции.

Руководству следует сосредоточить особое внимание на:

- изучении потребительского спроса на производимую продукцию, услуги на конкурентных рынках;
- сборе и анализе информации о деятельности и намерениях конкурентов, их сопоставлении с возможностями, ресурсами своей организации;
- выяснении необходимости и целесообразности наращивания потенциала организации и внесение соответствующих корректив в стратегию;
- рационализации управленческого процесса, включающей расстановку кадров, создание надежного механизма принятия решений, системы мотивации;
- принятии всевозможных мер по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников.

*Стадия роста организации.* На этой стадии интенсивно развиваются инновационные процессы, окончательно формируется миссия (предназначение) организации. Коммуникации и контроль остаются неформальными. По мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, что в свою очередь вызывает образование новых структурных подразделений. Следовательно, организационная структура становится более сложной, растет число уровней иерархии, происходит увеличение удельного веса административных методов управления за счет создания новых инструкций, положений, процедур, нормативов.

На данной стадии перед организацией стоят следующие задачи: обеспечить условия экономического роста; достичь высокого качества товаров, услуг.

Руководством организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечит поддержание стабильного баланса между стабильностью и новациями, осуществление эффективной деятельности в текущем периоде с одновременным планированием будущего.

На стадии роста на первый план в деятельности руководителя выступают следующие задачи:

- решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;
- обеспечение баланса между текущей и перспективной инновационной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поисками новых сфер приложения капитала;

- оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении организацией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий.

*Стадия зрелости организации.* Структура организации становится иерархически все более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры. Возрастает степень разделения труда и специализации работников, усиливается роль высшего руководства. Процесс принятия решений становится все более консервативным. Акцент делается на эффективность инноваций и стабильность. Необходима децентрализация управления, корректировка системы мотивации.

Перед организацией стоят задачи обеспечения общей стратегической дееспособности, а также сохранения и упрочнения устойчивого положения на рынке.

На стадии зрелости руководитель организации должен:

- предварительно организовать работу по созданию и освоению новой продукции, чтобы избежать снижения эффективности работы в результате морального старения выпускаемых товаров;
- вести мониторинг организационной структуры управления, периодически корректировать ее с целью обеспечения большей гибкости;
- постоянно анализировать поведение конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в стратегию развития организации;
- использовать возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической подготовки производства;
- создавать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы отдельных сотрудников и команд, использования матричных организационных структур управления.

*Стадия спада организации.* Организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее ценными специальностями. Число конфликтов нередко растет. Механизм разработки и принятия решений централизован. Организация становится чрезмерно бюрократичной и консервативной. Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать, замедлить спад.

Характерные черты этой стадии:

- снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет формы конкурентной борьбы;

- усиливается влияние поставщиков;
- возрастает роль соотношения цены и качества в конкурентной борьбе;
- нарастает сложность управления производственными активами;
- усложняется процесс создания товарных инноваций;
- снижается прибыль.

На стадии спада необходимо скорректировать стратегию развития организации и произвести необходимые организационные изменения.

В этих условиях руководителю предстоит:

- рассмотреть возможности рационального использования всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности организации на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;
- изучить возможности объединения, слияния с другими организациями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;
- приступить к осуществлению изменений в организации.

### **Виды организаций**

**Неформальная организация** – спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействие друг с другом.

**Формальная организация** – организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование – в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.

Формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации.

**Коммерческие организации** – организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг (хозяйственные товарищества и общества, производственный кооператив (артель), государственные унитарные предприятия).

**Некоммерческие организации** – организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации (потребительский кооператив (союз, общество), фонды, общественные и религиозные организации (объединения), учреждения, ассоциации и союзы).



Организации также могут быть классифицированы по ряду признаков (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Классификация организаций

## 5.2. Внутренняя и внешняя среда организации

**Внутренняя среда организации** – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации.

Согласно подходу М. Мескона, переменные внутренней среды организации – это цели, структура, задачи, технологии, люди. О.С. Виханский к переменным внутренней среды организации относит структуру, внутриорганизационные процессы, технологию, кадры организационную культуру.

Охарактеризовать внутренние переменные организации можно следующим образом.

**Цели организации.** В менеджменте цель управления определяется как желаемое поведение системы, возможное и необходимое состояние управляемой системы, как результат, которого необходимо достичь. Цель в социально-экономических системах формируется на основе согласования интересов людей. В организациях разрабатывается система целей, включающая три уровня:

- цели организации;
- цели структурных подразделений организации;
- цели сотрудников организации.

**Цели организации** в целом закрепляются в политике организации, в ее миссии, планах и юридических нормативных документах, на базе которых действует организация. В Республике Беларусь к юридическим нормативным документам относятся *учредительный договор* и (или) *устав*. На их основе действуют организации различных организационно-правовых форм.

**Цели структурных подразделений** (производств, цехов, участков, отделов, бюро, групп) и *сотрудников организации* формируются для реализации общих целей предприятия и должны вносить конкретный вклад в осуществление последних.

**Структура организации** отражает наличие отдельных подразделений в организации, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое. Структура организации с позиции сферы контроля (количество объектов, подчиненных одному руководителю) может быть:

- плоской – широкая сфера контроля, количество объектов, подчиненных одному руководителю достаточно велико;
- многоуровневой – узкая сфера контроля, количество объектов, подчиненных одному руководителю мало.

**Задача** – это предписанная работа или ее часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена установленным способом в определенный срок.

**Технология** – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и поведении персонала.

**Люди** – персонал организации. При анализе этой переменной рассматривают следующие характеристики: пол, возраст, образование, семейное положение, мировоззрение, установки, ценности, способности, склонности, ожидания и т. д.

**Организационная культура** складывается из устойчивых норм, представлений, принципов и установок относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл функционирования организации.

## Внешняя среда организации

*Внешняя среда организации* – это условия, факторы, возникающие в окружении организации и тем или иным образом воздействующие на нее. Организации могут не только приспособливаться к среде, но и в определенной мере влиять на нее.

### Характеристики внешней среды:

- *сложность* (число факторов, на которые организация обязана реагировать);
- *подвижность* (скорость, с которой происходят изменения в окружении организации);
- *неопределенность* (относительное количество информации и уверенность в ее точности);
- *взаимосвязанность факторов* (уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы).

Различают факторы внешней среды **прямого и косвенного** воздействия.

*Факторы среды прямого воздействия (микросреды)* – ближайшее окружение организации, непосредственно влияющие на организационные процессы и испытывающее на себе прямое же влияние этих действий (табл. 5.1).

Таблица 5.1

### Факторы внешней среды прямого воздействия

Факторы среды <b>1</b>	Показатели фактора микросреды <b>2</b>
1. Поставщики	✓ интегральный показатель качества поступающего сырья и материалов ✓ интегральный показатель качества комплектующих, запчастей ✓ интегральный показатель качества информации, поступающей в организацию ✓ интегральный показатель качества подготовки специалистов, поступающих на предприятие ✓ прогноз изменения условий поставок
2. Потребители	✓ тенденции изменения круга потребностей основных потребителей товара ✓ прогноз изменения параметров рынка по объему и ассортименту товаров ✓ прогноз изменения доходов потребителей
3. Конкуренты	✓ анализ качества, цен и конкурентоспособности товаров конкурентов ✓ анализ организационно-технического уровня производства основных конкурентов ✓ прогнозирование рыночной стратегии основных конкурентов
4. Контактные аудитории	✓ анализ отношения к предприятию и ее товару финансовых кругов региона, СМИ, государственных учреждений, общественных организаций и т. д.

1	2
5.Маркетинговые посредники	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ анализ структуры и стратегии торговых посредников и уточнение совместно с ними стратегии маркетинга продвижения товара</li> <li>✓ анализ цен на услуги посреднических организаций</li> </ul>
6. Законодательные органы	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ анализ влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот, лицензий и др. показателей на работу организации</li> <li>✓ прогнозирование изменений в налоговом законодательстве региона</li> <li>✓ формирование банка данных по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности</li> </ul>

*Факторы среды косвенного воздействия* – относящиеся к общему окружению организации и не оказывающие такого влияния на ее операции, как группа факторов прямого воздействия (табл. 5.2).

Таблица 5.2

### Факторы внешней среды косвенного воздействия

Фактор макросреды	Характеристика фактора
1	2
1.Экономическая ситуация	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ среднегодовые темпы инфляции</li> <li>✓ тенденции изменения внешнеэкономических связей</li> <li>✓ структура распределения доходов населения</li> <li>✓ уровень развития финансовой системы страны</li> <li>✓ удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции предприятий страны</li> <li>✓ удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции предприятий страны</li> <li>✓ стабильность валюты страны</li> </ul>
2. Социально – демографические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ продолжительность жизни населения страны</li> <li>✓ жизненный уровень населения страны</li> <li>✓ рождаемость и смертность населения страны</li> <li>✓ структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, образованию, удельному весу одиноких, удельному весу служащих, студентов, пенсионеров</li> <li>✓ структура населения по доходу</li> <li>✓ миграция населения</li> </ul>
3. Политическая ситуация	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ стабильность политической системы;</li> <li>✓ количество политических партий;</li> <li>✓ криминальная обстановка в стране и т.д.</li> </ul>
4. Экологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ параметры экосистемы страны</li> <li>✓ затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы</li> </ul>
5. Природно-климатические	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе</li> <li>✓ интенсивность извлечения природных ресурсов из недр</li> <li>✓ характеристика климатических факторов страны</li> <li>✓ дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны</li> <li>✓ степень использования вторичных ресурсов</li> </ul>
6. Научно-техническое развитие	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ уровень автоматизации производства в машиностроении страны</li> <li>✓ удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества</li> <li>✓ показатели износа основных средств</li> <li>✓ уровень компьютеризации страны и т.д.</li> </ul>

1	2
7. Культурные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ средний уровень образования населения страны</li> <li>✓ отношение людей к окружающему миру</li> <li>✓ тенденции развития культурных ценностей страны</li> <li>✓ национальные традиции общества</li> <li>✓ обеспеченность населения объектами культуры</li> </ul>

Необходимо отметить, что среда косвенного воздействия обычно сложнее среды прямого воздействия.

Для анализа внешней и внутренней среды организации используют методы SWOT-анализа, PEST-анализа, SNW-анализа, профиля среды, бенчмаркинга.

Наиболее широко признанным подходом к анализу среды является **SWOT-анализ** (аббревиатура от английских слов Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы)). Применяя этот метод, можно установить линии связи между силой и слабостью, внешними угрозами и возможностями. Анализ SWOT предусматривает сначала выявление *сильных и слабых сторон, угроз и возможностей*, а дальше – установление цепных связей между ними.

Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд предложили приблизительный набор характеристик определения сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей внешней среды.

**Сильные стороны:** компетентность, наличие финансовых ресурсов, квалификация сотрудников, репутация у покупателей, лидерство на рынке, защищенность от конкуренции, наличие инновационных возможностей.

**Слабые стороны:** отсутствие четких и конкретных стратегических направлений, ухудшение конкурентной позиции, устаревшее оборудование, сравнительно низкая прибыльность, недостаточная компетентность и квалификация работников, отставание в сфере исследования и разработок, низкие маркетинговые возможности, неспособность финансирования изменений в стратегии.

**Возможности:** выход на новые сегменты рынка, расширение производственных линий, увеличение разнообразия во взаимосвязанных видах продукции, выпуск на рынок сопутствующих товаров, возможности улучшения стратегии, ускоренный рост рынка.

**Угрозы:** возможность появления новых конкурентов, увеличение продажи товаров-заменителей, замедление роста рынка, изменение потребностей и вкусов покупателей, негативные демографические изменения.

Каждую из четырех частей списка необходимо дополнить теми характеристиками, которые принадлежат к конкретной организации. После

составления списков за четыремя составляющими наступает *этап установления связей между ними*. Для этого формируется **матрица SWOT-анализа** (табл. 5.3).

Таблица 5.3

**Матрица SWOT-анализа**

	<b>Возможности</b> /1,2,3....m/	<b>Угрозы</b> /1,2,3....e/
<b>Сильные стороны</b> 1 2 3 . n	Поле СиВ	Поле СиУ
<b>Слабые стороны</b> 1 2 3 k	Поле СЛиВ	Поле СЛиУ

В каждом из четырех полей матрицы необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые необходимо учесть при разработке стратегии. Относительно тех пар, которые выбираются из поля СиВ (сила и возможности), необходимо разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон с тем, чтобы получить отдачу от возможностей внешнего окружения. Для тех пар, которые находятся в поле СЛиВ (слабость и возможности), стратегия должна строиться таким образом, чтобы за счет появления возможностей побороть слабые места в организации. Для пар, которые находятся в поле СиУ (сила и угрозы), стратегия должна предусматривать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, которые находятся в поле СЛиУ (слабость и угрозы), организация должна произвести стратегию, которая бы позволяла ей не только избавиться от слабости, но и отойти от угроз внешнего окружения.

При выработке стратегии следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, неиспользованные возможности становятся угрозами, если их используют конкуренты. Или, наоборот, удачно устраненная угроза может создать в организации дополнительную сильную сторону в том случае, когда конкуренты этой угрозы не избежали.

**PEST-анализ** касается внешних факторов, которые оказывают воздействие на деятельность организации. Внешнюю среду принято разделять на *макросреду* (правительство, экономика, социально-демографическая сре-

да, научно-технический прогресс, природные факторы) и *микросреду* (поставщики, покупатели, акционеры, конкуренты, кредиторы, профсоюзы).

Традиционно PEST-анализ касается изучения исключительно макросреды, которая включает в себя достаточно большое количество факторов, поэтому из общего их числа принято рассматривать только четыре направления, которые оказывают наиболее существенное влияние на деятельность организации:

- **Политические факторы (P):** какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность организации?

- **Состояние экономики (E):** каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?

- **Социально-культурные особенности (S):** в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе?

- **Научно-техническая среда (T):** в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности организации?

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне. Общая схема проведения PEST-анализа выглядит следующим образом:

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

2. Оценивается значимость каждого события для данной организации путем присвоения ему определенного веса.

3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию организации.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной организации.

Суммарная оценка указывает на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

При *количественном варианте оценки* следует учитывать, что:

- **весовой коэффициент** должен отражать степень вероятности наступления события;

- **количественная оценка влияния фактора** должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;

- итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени организация зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо проанализировать вклад каждого фактора в получении результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.

**SNW-анализ** – это усовершенствованный SWOT-анализ. В организации определяются:

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

Помимо анализа слабых и сильных сторон, SNW-анализ предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны сформулирована следующим образом: «часто 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».

Рядом с этими методами для анализа среды часто применяется метод формирования **профиля организации**. Его удобно применять для составления профиля отдельно для макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С его помощью удастся оценить относительную значимость отдельных факторов среды. Суть метода заключается в составлении матрицы профиля среды (табл. 5.4).

*Таблица 5.4*

**Матрица профиля среды**

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
1.				
2.				
...				
n				

В матрицу вписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным способом устанавливается оценка важности по соответствующей шкале: 3 – сильное значение; 2 – умеренное значение; 1 – слабое значение. Оценка влияния на организацию проводится по шкале: 3 – сильное значение; 2 – умеренное значение; 1 – слабое значение; 0 – отсутствие влияния. Оценка направленности влияния проводится по шкале: +1 – позитивная направленность; -1 – негативная направленность. В дальнейшем все три экспертных оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, которая указывает на степень важности фактора для организации. По



этой оценке руководство делает ранжировку факторов и выбирает те, которые заслуживают серьезного внимания.

**Бенчмаркинг** – это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования организаций-конкурентов с целью улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя оценивание и сопоставление.

### **5.3. Организационная культура: понятие, виды, функции**

**Организационная культура (корпоративная)** – специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела.

**Организационная культура** – это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям.

**Организационная культура** – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Выделяют два аспекта организационной культуры: ***объективный и субъективный.***

***Объективный аспект*** организационной культуры обычно связывается с физическим окружением, создаваемым в организации (здание, его дизайн, место расположения, оборудование, мебель, цвет и объем пространства).

***Субъективный аспект*** организационной культуры исходит из разделяемых работниками образов, предположений, веры, ожиданий, ряда элементов символики (истории, легенды, мифы), а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами, ролями. Субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения, как общего, так и различий между людьми и между организациями служит основой формирования управленческой культуры.

Важным аспектом организационной культуры является также и то, что она разделяется на ряд частных культур. В одной организации может быть много ***субкультур***:

- субкультуры подразделений и отделов, сотрудники которых могут ее развивать, существовать параллельно или разрушать ее;

- субкультуры направлений деятельности управления, которые выбраны данной организацией.

#### **Уровни организационной культуры:**

- *символический* – включает внешние факты, которые можно воспринимать через чувства человека;

- *поверхностный* – на этом уровне изучаются ценности и верования, разделяемые членами организации;

- *глубинный* включает в себя базовые предположения, которые трудно осознать без привлечения специалистов.

Формирование культуры организации происходит под влиянием делового окружения, политических, социальных, культурных, национально-государственных и этнических факторов.

Организационная культура обладает следующими *свойствами*:

- *коллективность* – выработка организационной культуры является функцией коллектива, члены которого находятся в тесном регулярном взаимодействии;

- *эмоциональность* – эмоциональная окраска элементов организационной культуры имеет огромное значение для жизни коллектива;

- *историчность* – «сильная» организационная культура складывается тогда, когда организация постоянна и однородна по своему составу и существует в течение продолжительного времени;

- *динамичность* – организационная культура претерпевает изменения на протяжении всей истории существования организации.

Организационная культура выполняет следующие *функции*:

- *охранная* – основана на создании барьеров (запретов, ограничительных норм) от нежелательных внешних воздействий;

- *интегрирующая* – формирует чувство принадлежности к организации, гордость за нее и объединяет людей в повседневной деятельности;

- *регулирующая* – способствует поддержанию правил и норм поведения сотрудников как между собой, так и с внешним миром, что снижает возможность возникновения конфликтов;

- *адаптивная* – облегчает приспособление людей друг к другу и к организации в целом с помощью участия в праздниках и изучения общих норм поведения;

- *ориентирующая* – корректирует направление деятельности организации;

- *мотивационная* – создает стимулы для работы организации;

- **формирование имиджа** – создает образ организации в глазах окружающих за счет отдельных элементов культуры.

В качестве основных элементов организационной культуры исследователи выделяют такие как:

- *осознание себя и своего места в организации;*
- *коммуникационная система и язык общения* (устная или письменная информация, аббревиатуры, жесты);
- *внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте* (униформа, атрибутика, деловой стиль);
- *осознание времени и отношение к нему* (трудовой распорядок и его использование, нормирование времени);
- *взаимоотношения между людьми* (по полу, возрасту, статусу и власти, опыту и знаниям, степень формализации отношений);
- *ценности* (как набор ориентиров, нормы поведения);
- *процесс развития работников;*
- *трудовая этика и мотивирование.*

### Виды организационных культур

Организационную культуру можно классифицировать по множеству признаков. Самую краткую и точную классификацию дал американский исследователь Уильям Оучи. Он выделил три основных вида:

1) **рыночную** культуру, которая характеризуется преобладанием стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

2) **бюрократическую** культуру, основанную на преобладание регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

3) **клановую** культуру, дополняющую предыдущую. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти выступают традиции.

Еще одну популярнейшую классификацию организационных культур дал С. Хонди, где показал взаимосвязь культуры и структуры организации:

- *культура власти (Зевса)*. Она характерна для небольших предпринимательских организаций, ей присуща большая централизация. Данному типу культуры чаще соответствуют линейные структуры;

- *культура роли (Аполлона)*. Олицетворением ее является классическая форма организации (бюрократия). Этот тип культуры характеризуется строгой специализацией различных подразделений (финансы, сбыт, снаб-

жение и т. д.), определяющим влиянием правил и инструкций, задающим разделением работы, полномочия, способы связи и разрешение конфликтов (линейно-функциональные структуры). В культуре роли основной источник власти – сила положения;

- *культура задачи (Афины)*. Эта культура ориентирована на конкретные проекты, программу или работу. Организация с матричной структурой – один из примеров культуры задачи. Основной акцент в этой культуре делается на выполнение работы. Организация с такой культурой стремится достичь наибольшей эффективности, соединяя необходимые ресурсы и подходящих работников. Культура задачи означает способность группы повысить эффективность работы и объединить, отождествить сотрудника с целями организации. Результат работы команды ставится выше индивидуальных целей и различий в статусе, поэтому культура организации наилучшим образом подходит для тех организаций, которые гибко реагируют на изменения на рынке, во внешнем окружении;

- *культура личности (Диониса)*. В этой культуре личность находится в центре, человек делает то, что хорошо умеет делать в рамках общей цели, и поэтому к нему прислушиваются. Этот стиль характерен для работы инновационных подразделений, венчурных (рисковых) групп.

Исходя из таких обстоятельств, как ориентация культуры на людей или материальные условия, с одной стороны, открытость и закрытость – с другой, выделяют следующие ее **типы**:

а) **бюрократическая** культура основывается на регулировании всех сторон деятельности организации на основе документов, четких правил, процедур; оценке персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, здесь является собственность, должность. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов;

б) **опекунская** культура основывается на благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие, участие в делах организации;

в) **праксиологическая** (греч. *praktikos* – «деятельный») культура нацелена на обеспечение наивысшей эффективности работы. Она основана на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле над их выполнением, оценке деятельности работника по результатам.

## ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

6.1. Понятие организационных структур управления (ОСУ). Классификация видов организационных структур управления.

6.2. Иерархические структуры управления.

6.3. Адаптивные структуры управления.

### **6.1. Понятие организационных структур управления (ОСУ).**

#### **Классификация видов организационных структур управления**

Организационная структура управления (ОСУ) – это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Структура управления определяется составляющими ее *звеньями* и иерархическими *ступенями управления*.

*Звено управления* – обособленное подразделение со строго очерченными функциями (подразделение, выполняющее одну или часть функции, руководитель).

*Степень управления* – совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

*Департаментализация* – процесс организационного обособления выполнения отдельных работ, т. е. процесс деления организации на блоки (отделы, сектора, отделения), имеющие четко определенные задачи и обязанности.

Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря связям, которые могут быть *горизонтальными* (связи кооперации и координации) – одноуровневые, носят характер согласования, и *вертикальными* (субординационные, иерархические) – связи руководства и подчинения, каналы передачи распорядительной и отчетной информации.

Выделяют два вида организационных структур:

1. *Иерархические* организационные структуры характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная).

2. *Адаптивные* организационные структуры характеризуются отсутствием четкости в иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, децентрализацией принятия ре-

шений, широко определяемой ответственностью в деятельности (проектная, матричная, бригадная, венчурная).

Сравнение иерархических и адаптивных организационных структур по наиболее значимым критериям представлено в таблице 6.1.

Таблица 6.1

### Сравнение иерархических и адаптивных структур

Критерий сравнения	Иерархическая организационная структура	Адаптивная организационная структура
1. Характеристика иерархии управления	жесткая иерархия, уровни управления четко определены	отсутствие четкости в иерархии управления
2. Характеристика развития вертикальных и горизонтальных связей	сильно развитые вертикальные связи	преобладают горизонтальные связи
3. Тип руководства	постоянный, моноцентрический	полицентрический, смена лидеров по ситуации
4. Формализация применяемых правил и процедур	жесткая формализация правил и процедур	нет жесткой формализации правил и процедур
5. Формализация отношений управленческого персонала	узко определенные обязанности, права и ответственность	широко определенные обязанности, права и ответственность
6. Разделение управленческого труда	узкая специализация деятельности, жесткое и постоянное закрепление функций	широкая специализация деятельности, временное закрепление функций
7. Характеристика применения управленческих решений	централизация принятия решений	децентрализация принятия управленческих решений

## 6.2. Иерархические структуры управления

**Линейная структура управления** приведена на рисунке 6.1. Основным принципом построения линейной структуры является вертикальная иерархия, т. е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху. При линейной структуре управления очень четко осуществляется принцип единоначалия. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему звеньями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются только одному руководителю более высокого уровня управления, вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя. Данный вид структур характеризуется одномерностью связей: в них получают развитие только вертикальные связи.



Рис. 4. Линейная организационная структура управления

К *достоинствам* линейной организационной структуры управления можно отнести:

- единство распорядительства, простоту и четкость подчинения;
- полную ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;
- оперативность в принятии решений;
- согласованность действий исполнителей;
- получение нижестоящими звеньями согласованных между собой распоряжений и заданий.

В качестве *недостатков* можно назвать:

- большую информационную перегрузку руководителя, огромный поток документов, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными звеньями;
- высокие требования к руководителю, который должен быть высококвалифицированным специалистом, обладающим обширными разносторонними знаниями и опытом по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками;
- структура может быть приспособлена только к решению оперативных и текущих задач;
- структура негибка и не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно меняющимися условиями функционирования.

Линейная организационная структура управления применима, как правило, только в низовых производственных звеньях (в группах, бригадах и т. п.), а также на малых предприятиях в начальный период их становления.

Для **функциональной структуры управления** характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности (рис. 6.2). Следовательно, в условиях данной структуры каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Создается аппарат специалистов, отвечающих только за определенный участок работы.

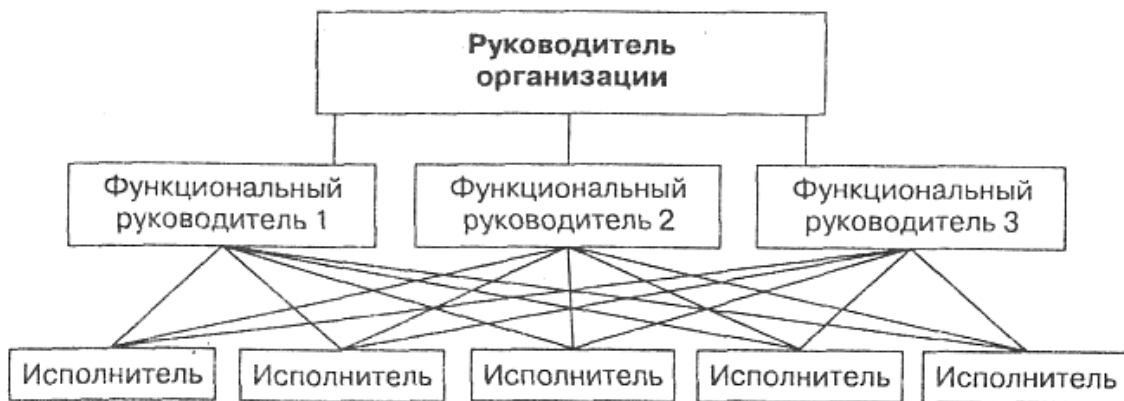


Рис. 6.2. Функциональная организационная структура управления

В основе функциональной структуры управления лежит принцип полного распорядительства: выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для подразделений.

*Достоинства* функциональной структуры управления:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
- специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности, ликвидация дублирования в выполнении задач управления отдельными службами.

*Недостатки* этого вида ОСУ:

- нарушение принципом полноправного распорядительства принципа единоначалия;
- длительная процедура принятия решений;
- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- несогласованность и дублирование указаний и распоряжений, получаемых исполнителями «сверху»;
- каждый функциональный руководитель и функциональное подразделение ставит свои вопросы на первое место, недостаточно согласовывая их с необходимостью достижения поставленных перед компанией целей.

В определенной степени способствует ликвидации недостатков линейной и функциональной организационных структур **линейно-функциональная структура управления** (рис. 6.3), предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в подразделениях разных уровней и сочетание линейного и функционального принципов управления. В этом слу-



чае функциональные подразделения могут прямо доводить свои решения в пределах специальных полномочий до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне.



Рис. 6.3. Линейно-функциональная организационная структура управления

В линейно-функциональной структуре, самой распространенной структуре иерархического типа, до сих пор широко используемой во всем мире, функциональные подразделения могут сами отдавать распоряжения нижестоящим звеньям по ограниченному кругу вопросов, определяемому их функциональной специализацией.

Основу линейно-функциональных структур составляет, помимо линейных принципов руководства, специализация управленческой деятельности по функциональным подсистемам организации (маркетинг, исследования и разработки, производство, финансы и экономика, персонал и т. п.), а также так называемый «шахтный» принцип построения.

Этот принцип означает, что по каждой функциональной подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

В качестве преимуществ линейно-функциональных структур можно отметить:

- стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления;
- высокую производственную реакцию организации, т. к. она построена на узкой специализации производства и узкой квалификации специалистов;
- уменьшение дублирования усилий в функциональных областях;
- улучшение координации деятельности в функциональных областях.

Несмотря на самое широкое распространение линейно-функциональных структур управления, перечень их недостатков достаточно большой:

- отсутствие четкости в разработанной стратегии развития организации: подразделения могут быть заинтересованы в реализации своих локальных целей и задач в большей степени, чем всей организации в целом, т. е. ставить свои собственные цели выше целей всей организации;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями;
- резкое увеличение объема работы руководителя организации и его заместителей из-за необходимости согласования действий разных функциональных служб;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- утрата гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур;
- слабая инновационная и предпринимательская реакция организации с такой организационной структурой управления;
- неадекватное реагирование на требования внешней среды;
- затруднение и замедление передачи информации, что сказывается на скорости и своевременности принятия управленческих решений; цепь команд от руководителя к исполнителю становится слишком длинной, что затрудняет коммуникацию.

Оптимальные условия функционирования:

- Линейно-функциональные структуры управления наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции, т. е. в организациях, функционирующих в условиях решения стандартных управленческих проблем.
- Достоинства этих структур проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, в организациях, выпускающих относительно ограниченную номенклатуру продукции.
- Они наиболее эффективны при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники.
- Линейно-функциональные структуры успешно применяются в организациях, действующих в стабильных внешних условиях.

Для эффективного функционирования организаций в условиях линейно-функциональных структур управления очень важно:

- разработать соответствующие нормативные и регламентирующие документы, определяющие соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей разных уровней и подразделений;

- соблюдение норм управляемости, особенно у первых руководителей и их заместителей, формирующих рациональные информационные потоки, децентрализуемых оперативное управление производством, учитывающих специфику работы различных подразделений.

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры используют мелкие и средние организации.

**Дивизиональные (отделенческие) структуры управления** являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа, чем-то средним между иерархическими и адаптивными структурами.

Впервые дивизиональные структуры управления появились в конце 20-х годов прошлого века на предприятиях «Дженерал Моторс», а наибольшее распространение получили в 60 – 70-е годы XX века. Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. Необходимость их реорганизации была вызвана резким увеличением размеров организаций, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности. В условиях динамично изменяющейся внешней среды невозможно было управлять из единого центра непохожими друг на друга или географически удаленными подразделениями компании.

*Дивизиональные структуры* – структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением им оперативно-производственной самостоятельности и перенесением ответственности за получение прибыли на этот уровень.

Под *отделением (дивизионом)* подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения.

Высший руководящий орган организации оставляет за собой право жесткого контроля по общим вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т. п. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования на верхних уровнях управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли.

Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении организациями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения. Структуризация организации по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из *трех принципов*: продукто-вому – с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и по региональному – в зависимости от обслуживаемых территорий.

В связи с этим выделяется *три типа дивизиональных структур*:

- 1) дивизионально-продуктовые структуры;
- 2) организационные структуры, ориентированные на потребителя;
- 3) дивизионально-региональные структуры.

При дивизионально-продуктовой структуре (рис. 6.4) полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции. Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, бухгалтерской, маркетинговой и т. д.), должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.

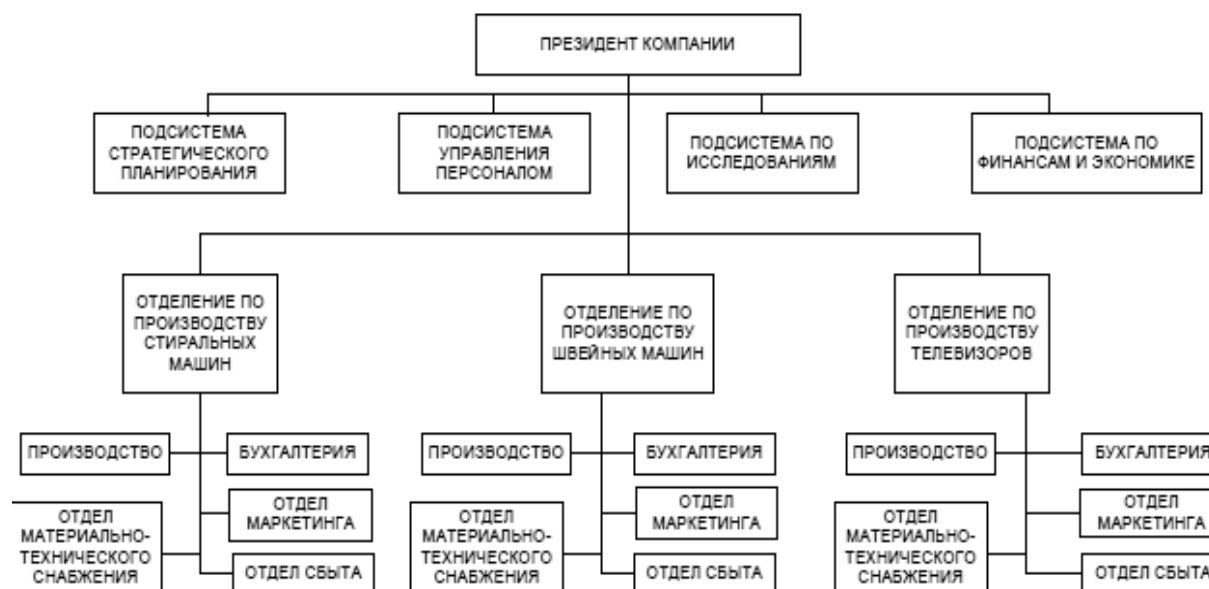


Рис. 6.4. Дивизионально-продуктовая организационная структура управления

Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условия конкуренции, технологии и покупательского спроса.

Деятельность по производству определенного вида продукции находится под руководством одного человека, улучшается координация работ.

Возможный недостаток продуктовой структуры – увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции. В каждом продуктовом отделении создаются свои функциональные подразделения.

При создании организационных структур, *ориентированных на потребителя*, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает организация, которая обслуживает всего одну их группу. В качестве примера организации, использующей организационные структуры управления, ориентированные на потребителя, можно привести коммерческие банки. Основными группами потребителей услуг в данном случае будут: индивидуальные клиенты, компании, другие банки, международные финансовые организации.

Если деятельность организации распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различных стратегий, то целесообразно формировать дивизиональную структуру управления по территориальному принципу, т.е. применять *дивизионально-региональную структуру*. Вся деятельность организации в определенном регионе в этом случае должна подчиняться соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом предприятия.

*Дивизионально-региональная структура* облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте. В самих производственных отделениях (дивизионах) управление, как правило, строится на основе линейно-функционального принципа.

Преимущества дивизиональных ОСУ:

- использование дивизиональных структур позволяет организации уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная организация, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям;

- этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности организации (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка);

- уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;

- отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство организации концентрируется на стратегическом планировании и управлении;

- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка;

- улучшение коммуникаций;

- развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).

Недостатки рассматриваемого типа организационных структур:

- дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т. п.;

- противопоставление целей отделений общим целям развития организации, несовпадение интересов «верхов» и «низов» в многоуровневой иерархии;

- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;

- невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;

- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением;

- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;

- затруднение осуществления контроля сверху донизу;

- многоуровневая иерархия в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;

- возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений.

Наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях:

- в организациях крупных размеров при расширении производственно-хозяйственных операций;
- в организациях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- в организациях с сильно диверсифицированным производством;
- в организациях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при интенсивном проникновении организации на зарубежные рынки, т. е. в организациях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

### **6.3. Адаптивные структуры управления**

Для *адаптивных* (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, небольшое количество уровней управления, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими *признаками*:

- 1) способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- 2) ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;
- 3) ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
- 4) созданием временных органов управления.

К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

#### **Проектные структуры**

*Проектные структуры* – это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для организации

требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту (рис. 6.5).

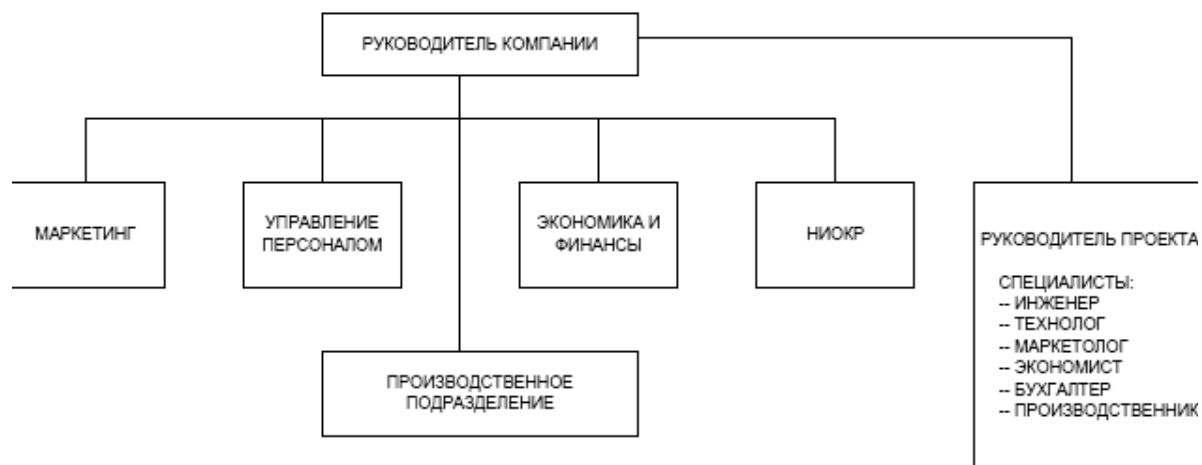


Рис. 6.5. Проектная организационная структура управления

Проектные структуры в организации, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационные проекты комплексного характера, охватывающие, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов, а с другой – деятельность различных функциональных и линейных подразделений. К организационным проектам можно отнести любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, реконструкцию производства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов и т. д.

В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать:

- интеграцию различных видов деятельности организации в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;
- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;



- концентрацию всех усилий на решении одной задачи, выполнении одного конкретного проекта;
- большую гибкость проектных структур;
- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

Проектной структуре управления присущи следующие недостатки:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к неэффективному распределению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого;
- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации;
- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в организации;
- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной организации; наблюдается частичное дублирование функций.

### **Матричные структуры**

Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа признается *матричная структура* (рис. 6.6). Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении организации двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями организации. Горизонтальное направление – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются трудовые, финансовые, материальные и иные ресурсы различных подразделений организации. При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта и важнейшей задачей высшего руководящего состава организации в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

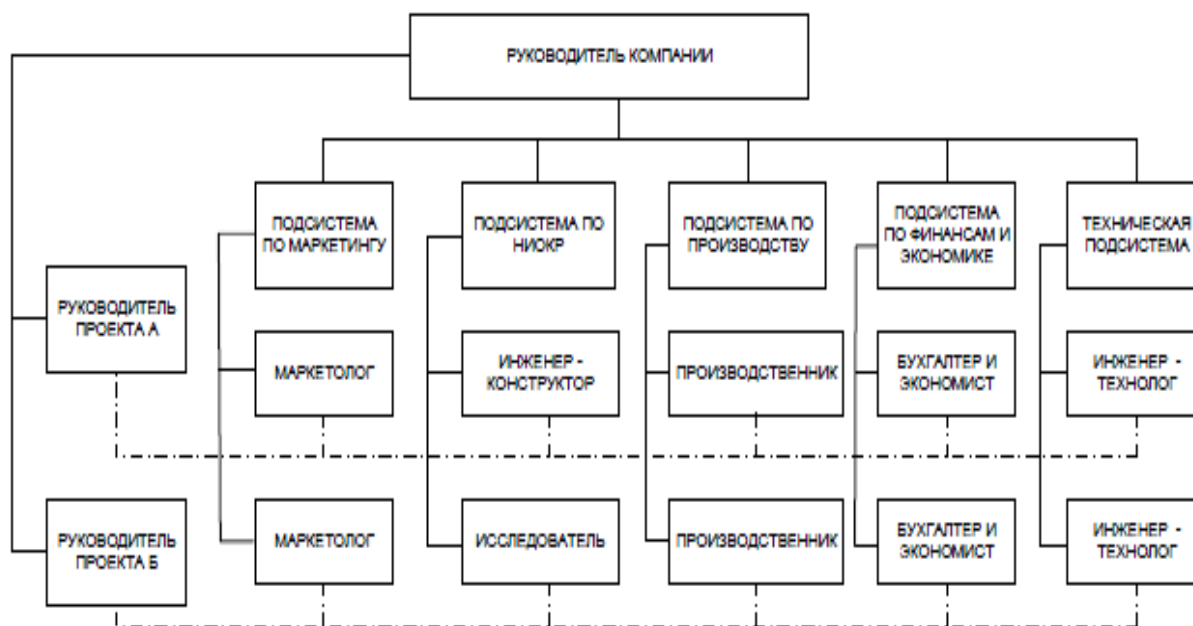


Рис. 6.6. Матричная организационная структура управления

Отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. С одной стороны, исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, с другой – проектному менеджеру. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов – функционального и проектного. Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной организации линейно-функциональную структуру управления.

Образуется двойная структура (матрица), представляющая собой «решетчатую» организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей. В матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии.

Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных или линейных подразделений.

Руководители проектов в матричных структурах, также как и в рассмотренных выше проектных, обладают так называемыми проектными

полномочиями. Причем эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий.

Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбрать конкретного исполнителя и методику решения.

Достоинствами матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности организации в рамках реализуемых проектов, программ;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля над ключевыми решениями;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных ОСУ, т. е. лучшее и более быстрое реагирование на изменение внешней среды;
- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Недостатки матричных структур:

- сложность матричной структуры для практической реализации; для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;
- структура сложна и требует больших финансовых затрат не только во внедрении, но и в эксплуатации;
- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива;

- характерна борьба за власть, т. к. четко не определены властные полномочия;
  - чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств на содержание большего количества руководителей, а также разрешение возможных конфликтных ситуаций;
  - возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной организации;
  - наблюдается частичное дублирование функций;
  - несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;
  - нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;
  - в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
  - структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.
- Исследования в практике западного менеджмента показали, что использование проектных и матричных структур целесообразно при следующих условиях:
- разрабатываемый проект предполагает уникальность;
  - необходима частая смена ассортимента или технологии;
  - работа группы над проектом должна вестись ограниченное время.
- Как только продукт поступает в серийное производство, он передается уже в обычные функциональные отделы;
- решение проблемы осуществляется за счет общих усилий и способностей членов группы.

### **Бригадная форма организации труда**

Название «бригадная форма организации» обычно соотносится с производством. Она представляет собой рабочий центр, имеющий «ячеистую» структуру. При «ячеистом» построении рабочего центра необходимый набор техники сосредоточен в одном месте, вся бригада принимает участие в производстве продукта от начальной до конечной стадии. Эта структура производства имеет ряд существенных достоинств:

- работник участвует в производстве от начала до конца, воспринимает продукт как результат своего собственного труда;
- работник овладевает различными профессиями и навыками, иначе он не сможет быть полезным бригаде;
- в этой структуре нет такой жесткой регламентации, как в функциональном отделе.

Бригадная структура позволяет сокращать время перемещения из одного цеха (отдела) в другой и более оперативно решать возникающие проблемы.

Почти все западные компании включают в свои организационные структуры такие автономные центры. Этот подход к производственно-управленческой организации наиболее характерен для японских фирм.

### **Венчурные и инновационные структуры**

Во всех странах с развитой рыночной экономикой крупные организации создают такие организационные структуры управления. Исследования показывают, что венчурные и инновационные структуры это наиболее перспективный путь мобильного реагирования на быстро меняющиеся условия рынка.

Принцип построения и действия венчурного отдела в организации имеет характерные особенности. Предприниматель выбирает совершенно новый, никем ранее не разработанный (инновационный) объект и рискует капиталом. В случае успеха можно получить высокие или сверхвысокие прибыли. Разработка и доведение продукта до выпуска в наукоемкой венчурной организации происходит значительно быстрее, чем в функциональных отделах больших компаний. Это объясняется двумя причинами: собранностью и направленностью деятельности небольшого коллектива и специфическим подходом таких организаций к выбору инновационного объекта. В венчурной организации, как правило, разрабатываются проекты, дающие быструю отдачу. Все подчиняется рационализму, ориентации на конечный продукт. Один из лозунгов венчура – «Если ты сегодня не готов к решению крупной проблемы, решай задачи, которые в настоящий момент тебе по силам». Венчурная организация, как и весь малый бизнес, обладает большой маневренностью. Будучи самостоятельной организацией, она имеет возможность быстро менять схемы, способы и приемы работы.

Организационная структура принадлежит к числу медленно изменяющихся элементов организации. Но и на нее внутренняя и внешняя среда оказывают свое воздействие и требуют своевременных изменений.

## **ТЕМА 7. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА**

7.1. Понятие адаптации персонала.

7.2. Конфликты в организации: сущность, классификация, методы разрешения.

7.3. Управление изменениями в организации.

### **7.1. Понятие адаптации персонала**

Адаптация персонала представляет собой один из важнейших направлений кадровой работы.

По определению, **адаптация** – это процесс приспособления или изменения собственного поведения работника в новых профессиональных, социальных или экономических условиях труда в организации.

**Адаптация персонала** – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Под адаптацией понимается не только процесс, но и результат.

**Результатом адаптации** к организации является состояние соответствия между производственной средой (среда адаптации) и работником (субъект адаптации). Но это соответствие никогда не бывает абсолютным, носит обратимый характер. Особенностью адаптации является непрерывность, с которой связаны понятия пределов, сроков и критериев адаптации.

*Цели адаптации:*

- уменьшение издержек, связанных с невысокой эффективностью работы;
- снижение степени неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени руководителя и сотрудников;
- формирование позитивного отношения к работе, удовлетворенности ею.

Этот процесс будет успешным только тогда, когда нормы и ценности коллектива станут нормами и ценностями данного работника.

Выполнение процедур адаптации может существенно активизировать творческий потенциал работающих и усилить действия организационной культуры организации.

Адаптационный период можно условно разбить на *три стадии*:

1. **Стадия ознакомления** – ознакомление с целями, задачами и микроклиматом организации, происходит сопоставление со своими ожиданиями.

2. **Стадия приспособления**, продолжительность которой зависит от помощи руководителя, службы персонала, коллег и подчиненных, новичок должен «вписаться» в коллектив.

3. **Стадия ассимиляции** – этап полного приспособления нового сотрудника, когда он уже может наметить дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива.

Долгое время адаптация понималась как односторонний процесс приспособления личности, группы к социальным условиям. Однако сейчас исходят из того, что одновременно происходит и преобразующее влияние личности на социальную среду. Это означает, что человек при поступлении на работу занимает определенную позицию в организации, соглашаясь с предъявляемыми к нему требованиями, ценностями, нормами, правилами поведения и согласовывая свои цели и задачи с целями и интересами орга-

низации. Вместе с тем, личность уже имеет сложившуюся систему потребностей, целей, ценностей и норм. Реализуя эти требования, сотрудник и организация влияют друг на друга, взаимодействуют.

Различают 4 вида адаптации:

1. *Социальная адаптация*, т. е. получение информации о ценностях, нормах организации, ее формальных и неформальных группах, лидерах, знакомство и включение в систему деловых и личных взаимоотношений в коллективе, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях.

2. *Организационная адаптация*, при которой происходит осознание служащим своей роли в общем производственном процессе, которое достигается при знакомстве с особенностями деятельности подразделения, его местом в общей организационной структуре, режимом работы, системой управления, а также механизмом функционирования всей организации.

3. *Профессиональная адаптация*, которая характеризуется освоением определенного уровня профессиональных знаний, умений, навыков сотрудничества, формированием необходимых качеств и позитивного отношения к своему труду.

4. *Психофизиологическая адаптация*, т. е. приспособление к новым психическим и физическим нагрузкам, санитарно-гигиеническим факторам производства, ритму труда и т. д.

Так же принято выделять 2 типа адаптации: первичную и вторичную адаптацию.

Первичную адаптацию проходят молодые специалисты, впервые приступающие к профессиональной деятельности, не имеющие опыта работы.

Цели первичной адаптации:

- включение молодежи в трудовую деятельность;
- распределение рабочей силы;
- социализация и профессионализация;
- замещение убывающих работников;
- профессиональный отбор и ориентация.

Вторичная адаптация – приспособление сотрудников с определенным опытом профессиональной деятельности, в силу различных обстоятельств меняющих место деятельности или должность.

Цели вторичной адаптации:

- перераспределение кадров;
- приведение в соответствие качеств работников требованиям рабочих мест;
- дальнейшая социализация и профессионализация;

- повышение уровня стабильности и сплоченности коллектива;
- совершенствование производственного климата.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий: качественный уровень работы по профессиональной ориентации; объективность деловой оценки; престиж профессии, работы по специальности; особенности организации труда и мотивации; гибкость системы обучения; особенности социально-психологического климата; личностные свойства (психологические, возраст, семейное положение и т. п.).

Существует ряд **методов адаптации** персонала в организации.

*Инструктаж* представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте.

*Ротация* – сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков, особенно когда работник должен обладать поливалентной квалификацией (то есть владения несколькими специальностями).

*Ученичество и наставничество (коучинг)*, где практический опыт играет важную роль в подготовке специалистов.

*Обучение на рабочем месте* связано с производственными функциями работника, является оптимальным для выработки производственных навыков.

*Обучение вне рабочего места* расширяет потенциал сотрудника, дает возможность выйти за рамки традиционного поведения.

*Лекция* эффективна с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями слушателей.

*Самостоятельное обучение.* Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств – аудио- и видеокурсов, учебников, задачников, обучающих программ.

## **7.2. Конфликты в организации: сущность, классификация, методы разрешения**

**Конфликт** – это противостояние интересов, выраженных в идеях, ценностях, целях, и основанных на применении морально-психологических, социальных, экономических, физических и других видов ресурсов.

Конфликты, возникающие в организации (организационные конфликты) существенно отличаются от бытовых конфликтов. Отличия сводятся к следующим:

- 1) организационные конфликты многовекторны и многосторонни;
- 2) их последствия более масштабны, чем при бытовых конфликтах;



3) количество участников организационных конфликтов всегда больше, чем в конфликтах на бытовой основе.

Вместе с тем как организационные, так и бытовые конфликты имеют общую основу – в них сталкиваются люди со своими интересами.

*Конфликты* представляют собой противоречия, возникающие между людьми, группами в организации при их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между конфликтующими сторонами.

Конфликты всегда включают субъекты, объекты, их интересы и нормы взаимоотношений в этом процессе.

**Субъект** в конфликте всегда играет более активную роль, хотя он может не быть его инициатором.

В качестве **объекта** конфликта может быть как отдельный человек или группа людей, так и материальное или духовное благо, отношения, цели.

От конфликта следует отличать *конфликтную ситуацию*, которая означает комплекс условий, провоцирующих конфликт. Конфликтная ситуация может существовать сама по себе достаточно долго, если данные условия не достигли своего порогового, т. е. критического значения как для субъекта, так и для объекта конфликта.

Как правило, развитию конфликта дает начало *инцидент* – достаточно острая ситуация, возникающая между конфликтующими сторонами. Инцидент может произойти как по инициативе субъекта конфликта, так и вследствие объективных обстоятельств либо случайности.

*Исходя из этого, конфликт можно определить как конфликтную ситуацию, умноженную на инцидент.*

Организационные конфликты имеют самые разные **причины**, которые необходимо знать, чтобы их контролировать и эффективно ими управлять. Основные группы причин сводятся к следующим: *материальные, организационные, возрастные, профессиональные, гендерные, социально-психологические.*

Главную роль в возникновении конфликтов играют определенные слова, действия или бездействие. В конфликтологии их принято называть *конфликтотгенами*. Именно эти причины доводят до критического значения конфликтную ситуацию, ускоряют ее и очень часто превращают в конфликт. Самая большая опасность в развитии конфликта в том, что на конфликтотген в свой адрес другой работник старается ответить более убедительным конфликтотгеном, т. е. словом или действием. Тем самым происходит мультипликация (эскалация) конфликта, его развитие по принципу «снежного кома».

Большинство конфликтогенов можно классифицировать на *три основные группы*, связанные с поведением членов организации:

**1. Стремление к превосходству** как группа катализаторов конфликтов выражается в желании человека выделиться из группы, самоутвердиться, порой без видимых для этого причин. Сюда можно отнести следующие формы:

- непосредственное проявление превосходства (приказание, угроза, критика, обвинение, насмешка, сарказм);
- снисходительность – это тоже проявление превосходства, но с некоторым оттенком доброжелательности («не обижайтесь», «Вы еще молоды, неопытны»);
- хвастовство – преувеличение реальной роли работников в той или иной ситуации;
- нарушение норм общей и деловой этики, морали и нравственности;
- неумение слушать собеседника, перебивание;
- обман или попытка обмана – один из самых сильных конфликтогенов, т. к. то и другое унижает достоинство человека как личности;
- публичное стремление показать свои высокие знания и навыки по сравнению с другими;
- напоминание о какой-то неудачной для другого человека ситуации.

**2. Агрессия** (лат. *aggressio* – «нападение»). Агрессия – чрезвычайно обостренная реакция человека или группы людей на факторы внешнего и внутреннего воздействия, выражающаяся в неконтролируемых, часто силовых поступках против другой стороны.

**3. Эгоизм** (лат. *ego* – «я») – особая ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием собственных интересов по сравнению с интересами других людей. Противоположным эгоизму понятием является *альтруизм*, когда центральным мотивом и критерием нравственной оценки являются интересы других людей. Разновидностью эгоизма является *эгоцентризм*, когда работник организации ставит в центр внимания не только свои интересы, но и самого себя, т. е. поведение, ценности, внешние данные, игнорируя мнение других работников.

Противостояние интересов и целей в организациях может быть разным в зависимости от силы действия внутренних и внешних факторов. В этой связи конфликты можно классифицировать по следующим признакам.

По *масштабности (количеству участвующих в них людей)*:

- конфликты между социальными группами (внутри организации, между организациями, между регионами и странами);

- внутригрупповые или межличностные – наиболее распространенный тип конфликтов;

- внутриличностные – очевидное выражение внутренних противоречий, связанных с отношением к внешней среде, а также к самому себе.

По *последствиям конфликты* могут быть конструктивными, имеющими деловую основу, стимулирующими развитие организации и деструктивными, негативно влияющие на развитие организации.

По *уровневой направленности*:

- «вертикальные» конфликты между руководителями и подчиненными или же между работниками разных уровней управления;

- «горизонтальные» конфликты – это противостояние целей, интересов и потребностей равных по служебному положению работников.

По *организационной сути* различают конфликты следующих типов: конфликт ценностей, конфликт целей и интересов, ресурсный конфликт, конфликт средств достижения цели, конфликт разных возможностей, конфликт регламента.

Организационные конфликты могут приводить к функциональным и дисфункциональным последствиям.

*Функциональные последствия конфликтов:*

- Работники открывают друг у друга те стороны их деятельности, делового общения, способностей и недостатков, которые раньше не были заметны.

- В результате конфликта увеличивается сплоченность работников на основе их причастности к решению проблемы, что уменьшает трудности в реализации последующих решений.

- Выясняются те проблемы организации и конкретных межличностных отношений, которые раньше не считались значимыми.

- Конфликт помогает выработать эффективный механизм решения достаточно сложных проблем с участием тех работников организации, на которых можно опереться.

- Решение одного конфликта может предупредить возникновение другого конфликта.

*Дисфункциональные последствия конфликта:*

- Низкое качество социально-психологического климата в организации, вплоть до возникновения враждебных отношений между работниками.

- Разделение организации на группы «по интересам», которые считают свои представления правильными, а мнения других – неправильными.

- В результате конфликта могут быть необоснованные, с точки зрения целей организации, перестановки кадров.

- Отсутствие общего стиля работы, командного духа и снижение имиджа организации.
- Текучесть кадров.

### **Способы разрешения межличностных конфликтов**

Исследователи выделяют пять основных способов разрешения межличностных конфликтов.

**1. Избегание, уклонение** (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, высказываний своей позиции, переводя разговор в другую область, на другую тему. Такая стратегия предполагает также тенденцию не брать на себя ответственность за решение проблем, не видеть спорных вопросов, не придавать значения разногласиям, отрицать наличие конфликта, считать его бесполезным. Важно не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

**2. Принуждение (противоборство)** – высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. При этой стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, применение власти, принуждение. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Заставить принять свою точку зрения любой ценой. Этот стиль эффективен в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Его недостаток в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения.

**3. Сглаживание (уступчивость)** – слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, обеспечение удовлетворенности другого путем сглаживания разногласий, с готовностью ради этого уступить, пренебрегая своими интересами. Эта стратегия предполагает стремление поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы.

**4. Компромисс, сотрудничество** (высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью). Здесь действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в

чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает. Среди большей части руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не ввязываться в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в откровенную конфронтацию. Однако, если речь идет о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями. По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса – оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

**5. Решение проблемы.** Предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант выхода из конфликтной ситуации.

Возможен следующий алгоритм при использовании метода «решение проблемы»:

- 1) определите проблему в категориях целей, а не решений;
- 2) после того как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон;
- 3) сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- 4) создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;
- 5) во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Конфликты часто приводят к стрессу.

**Стресс** – это напряжение, которое возникает при появлении угрожающих или неприятных факторов в жизненной ситуации. Принято говорить о стрессе как об особом функциональном состоянии, которым организм реагирует на экстремальное воздействие, несущее в себе угрозу физическому благополучию, существованию человека или его психическому статусу.

Воздействия, вызывающие стресс, называются *стрессорами*. Различают физиологические и психологические стрессоры. Первые оказывают непосредственное действие на ткани тела. К ним относятся болевые воз-

действия, холод, жара, чрезмерная физическая нагрузка и др. *Психологические* стрессоры – это стимулы, которые сигнализируют о биологической или социальной значимости событий. Это сигналы угрозы, опасности, обиды, необходимость решения сложной задачи. Они вызывают информационный и эмоциональный стресс.

### 7.3. Управление изменениями в организации

Современная организация функционирует в условиях постоянно меняющейся среды, как внешней (появление новых законов, технологий, рынков, потребностей покупателей), так и внутренней (снижение производительности труда, необходимость обучения сотрудников, возникающие конфликты с персоналом).

**Организационное изменение** – это решение руководства изменить одну или более внутренних переменных: в целях, структуре, технологии, организационной культуре, человеческом факторе, под влиянием внешней среды.

Изменения могут быть проведены:

- *в целях* организации, когда прежние цели достигнуты, изменилась внешняя среда, сфера деятельности организации.

- *в структуре*: образование новых отделов и новых должностей, изменения в системе делегирования полномочий.

- *в технологии и задачах*: внедрение новых технологий, оборудования, графиков работ, разработка и внедрение нормативов и норм.

- *в управлении персоналом*: модификация возможностей, установок, поведения персонала организации. Это наиболее сложный вид организационных изменений.

Осуществление организационных изменений включает следующие **этапы**:

1. Информирование участников предстоящих изменений.

2. Осмысление преимуществ новых методов работы, выработка позитивного отношения к ним.

3. Практическое изменение индивидуальных методов и форм работы сотрудников.

4. Налаживание скоординированной работы групп в новых условиях.

Организационные изменения должны проходить с учетом следующих **принципов**:

- максимально точный расчет последствий организационных изменений;
- постепенность, которая предполагает, что планирование организационных изменений должно совпадать с процессом индивидуальных изме-

нений, для которых нужно время (чувство завершения чего-либо – ощущение необходимости перемен – готовность начать новое дело);

- формирование общих ценностей (организационная культура);
- необходимо вносить изменения в систему мотивации и вознаграждения.

Наиболее часто встречающиеся причины сопротивления людей изменениям:

- отсутствие убежденности в необходимости изменений (нет достаточной информированности, непонятна цель);
- недовольство переменами, инициируемых сверху (людям не нравится, когда с ними не советуются по поводу изменений);
- недовольство неожиданностями (психология людей такова, что их пугает, возмущает неожиданность каких-то изменений);
- страх перед неизвестностью (последствия изменений полностью неизвестны, поэтому несовершенное настоящее кажется предпочтительнее неопределенного будущего);
- страх перед неспособностью выполнить что-либо или неудачей (страх несоответствия новым требованиям);
- нежелание изменить сложившийся порядок вещей, привычные взаимоотношения (люди консервативны, привыкают к сложившемуся порядку, и изменения его требует усилий, которых многие предпочли бы избежать);
- отсутствие уважения и доверия к лицу, руководящему изменениями.

Эффективный способ борьбы с сопротивлением изменениям является «*изменение с участием*», т.е. привлечение работников к разработке и осуществлению мер по проведению организационных изменений.

## **ТЕМА 8. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

- 8.1. Понятие, элементы, этапы, объекты, принципы, функции стратегического управления.
- 8.2. Миссия и цели организации.
- 8.3. Сущность и виды стратегий организации.

### **8.1. Понятие, элементы, этапы, объекты, принципы, функции стратегического управления**

*Стратегическое управление – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала организации с возможностями и угрозами внешнего окружения.*

Основой стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий.

**Стратегия организации** – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

**Главная цель стратегического управления** – развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

К стратегическим задачам можно отнести:

- обеспечение выживаемости организации в сложных условиях;
- оптимизацию продуктовых программ и производственных мощностей;
- разработку изменений в кооперации, диверсификации, создании новых систем;
- приспособление внутренней системы учета, планирования, управления к изменившимся внешним условиям;
- разработку программ развития.

Объектами стратегического управления могут выступать:

1. *Предприятие в целом* (группа предприятий, концерн, самостоятельная организация).
2. *Стратегическое поле хозяйствования (бизнеса).*
3. *Функциональная сфера деятельности или подразделение.*

Стратегическое управление на предприятии реализуется с помощью пяти функций:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. Контроль над процессом выполнения стратегии.

Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия **стратегических решений**. К числу таковых следует отнести все решения, затрагивающие основные стороны деятельности организации, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности.

Стратегические решения имеют ряд **отличительных особенностей**:

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;



- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

К примерам стратегических решений можно отнести следующие: решения о реконструкции организации, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта, приобретении и слиянии предприятий, а также проведении организационных изменений (переход к новым формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т. д.)

### ***Составляющие стратегического управления***

Стратегическое управление предприятием включает **пять основных компонентов**:

1. *Видение* – это образ возможного и желаемого будущего состояния организации.

2. *Сфера деятельности* – вид деятельности, связанный с конкретной, хозяйственной единицей, программой и т. д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснение в нем своего конкретного места и возможностей.

3. *Миссия, или общественно значимая роль* организации представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.

4. *Стратегия* – модель действий, предназначенных для достижения целей организации. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

5. *Программы и планы* – это система мер по реализации принятой организацией стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

Стратегическое управление предполагает реализацию следующих **этапов**: анализ среды; определение миссии и целей организации; формирование и выбор стратегии; реализация стратегии; оценка и контроль выполнения стратегии.

Менеджеру при реализации стратегического управления необходимо ориентироваться на следующие принципы:

1. Научность.
2. Целенаправленность стратегического управления.
3. Гибкость стратегического управления.
4. Единство стратегических планов и программ.
5. Создание необходимых условий для реализации стратегии.

## 8.2. Миссия и цели организации

Важными базисными элементами стратегического менеджмента являются миссия и цели организации.

В широком смысле слова **миссия** – это сформулированная философия, предназначение и смысл существования организации. В узком понимании миссия – это сформулированная причина создания и деятельности организации.

### **Основные компоненты миссии:**

- 1) продукты или услуги, которые производит организация, т.е. круг удовлетворяемых потребностей;
- 2) категории целевых групп потребителей;
- 3) применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей;
- 4) конкурентные преимущества;
- 5) философия бизнеса.

Считается, что формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг). Например, миссия *Walmart*: «Мы помогаем нашим покупателям экономить деньги, чтобы сделать их жизнь лучше», миссия *Facebook*: «Предоставить людям возможность поделиться своей жизнью с другими и сделать мир более открытым и объединенным», миссия *Pepsi*: «Быть лучшей в мире компанией-производителем продуктов питания, сфокусированной на готовых продуктах и напитках. Во всем, что мы делаем, руководствоваться тремя принципами – честность, последовательность и справедливость».

Миссия детализирует статус организации и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях

**Цель** – это конечное состояние, желаемый результат, к которому стремится организация.

Возможны два подхода к установлению целей предприятия.

Суть **первого подхода** достаточно проста и хорошо известна специалистам по управлению: установить цели, исходя из достигнутого уровня, добавляя 2 – 3 % к цифрам прошлого года. Это так называемый *метод «планирования от достигнутого»*.

**Второй подход** значительно сложнее. Он предполагает разделение процесса определения целей на ряд последовательных шагов:

1. Определение миссии (философии) бизнеса.
2. Установление долгосрочных общих целей на плановый период.
3. Определение конкретных целей (задач).

Выделяют семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

1. *Положение на рынке.* Рыночными целями могут быть: завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка организации, выход на международный рынок и т. д.

2. *Инновации.* Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: выпуск инновационных товаров, применением новых технологий или способов организации производства.

3. *Маркетинг.* Основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на первое место по продаже определенного товара, создание определенного имиджа товара, улучшение обслуживания клиентов.

4. *Производство.* Приоритетными целями в этом случае: достижение высокой производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.

5. *Финансы.* Общая цель – сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.

6. *Управление персоналом.* Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.

7. *Менеджмент.* Ключевая цель в этой области – определение сфер управленческого воздействия, методов и способов управления.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют *критериями качества поставленных целей*:

а) *конкретность и измеримость.* Выражая цели в четких измеряемых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ;

б) *горизонт планирования.* Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель;

в) *достижимость.* Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности организации. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда;

г) *непротиворечивость.* Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

### **Виды целей организации**

Различают общие (главные) и специфические цели.

*Общие цели* отражают концепцию организации, ее миссию и разрабатываются на длительную перспективу, например, для обеспечения устойчивости организации на рынке, разработки новых направлений развития.

*Специфические цели* разрабатываются в контурах общих целей по основным направлениям деятельности организации и ее подразделениям или дочерним организациям. Они носят характер подцелей и формируют системную взаимосвязь общей цели и внутренних элементов организации:

Цели также разделяются по времени их достижения на *краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные*.

Краткосрочные цели – это цели, которые могут быть достигнуты в течение года; среднесрочные цели – от года до пяти лет; долгосрочные цели – свыше пяти лет.

Процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других же организациях может быть полная децентрализация.

При полной централизации все цели устанавливаются самым верхним уровнем руководства.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним уровнем и более низкие уровни организации. Есть две схемы децентрализованного установления целей. При одной – процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит таким образом: каждый из нижестоящих уровней определяет свои цели, исходя из целей более высокого порядка. Вторая схема предполагает, что установление целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

С точки зрения логики осуществления действий, выполняемых при установлении целей, процесс целеполагания состоит из трех последовательных стадий:

1. Осмысление результатов среды (внутренней и внешней).
2. Выработка соответствующей миссии.
3. Выработка целей организации.

Правильно организованный **процесс установления целей** предполагает прохождения четырех этапов:

- 1) выявление и анализ тенденций, которые наблюдаются в окружении;
- 2) установление целей для организации в целом;
- 3) построение иерархии целей;
- 4) установление индивидуальных целей.

В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа – дерева целей (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Дерево целей организации

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

1. Общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата.
2. При разворачивании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня.
3. При формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения.
4. Подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимыми друг из друга.
5. Фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в заранее установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры.

Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. При разработке перспективных планов предприятия используется динамическая модель.

### 8.3. Сущность и виды стратегий организации

Как отмечалось ранее, неотъемлемой частью управления предприятием является формирование и реализация стратегии.

**Стратегия** в широком понимании – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсов и последовательность этапов по их достижению. Для предприятия **стратегия** означает набор правил, приемов и методов, с помощью которых достигается цель, решаются конкретные проблемы и распределяются ресурсы.

В стратегию входят следующие **элементы**:

- 1) система целей – это миссия, общеорганизационные и специфические цели;
- 2) приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов. Например, их можно распределять поровну, пропорционально или в соответствии с потребностями, концентрировать на решающих направлениях и т. п.;
- 3) правила осуществления управленческих действий, например, порядок составления и утверждения планов, контроля, оценки работы;
- 4) предположение о развитии ключевых факторов внешней среды;
- 5) представление о деятельности конкурентов;
- 6) внутренние и внешние ограничения;
- 7) курс действий;
- 8) программа действий;
- 9) ресурсы;
- 10) ситуационные стратегии;
- 11) финансовый план.

Разработанная стратегия деятельности организации способствует:

- достижению долгосрочных целей организации;
- распределению ограниченных ресурсов в выбранных направлениях;
- координации стратегических ресурсов организации;
- приведению в соответствие сильных и слабых сторон организации с опасностями и возможностями во внешней среде;
- реализации целей руководства организации;
- изменению системы организации для достижения более качественных параметров производимых им товаров и услуг.

Прежде чем приступить к разработке стратегии необходимо иметь **ответы на следующие вопросы**:

1. Какие преимущества имеет организация для успеха среди конкурентов?
2. Какие товары будут выставлены на рынок?
3. Какой тип покупателя будет преобладать на рынке?

4. Как будут распределяться ресурсы внутри предприятия?
5. Какая технология будет наиболее предпочтительна и перспективна в данных условиях?
6. Какие возможности имеются для коммерческих сделок и получения прибыли?

К основным **задачам** разработки стратегии предприятия можно отнести следующие:

- повышение контролируемой доли рынка;
- предвидение требований потребителя;
- выпуск продукции более высокого качества;
- обеспечение согласованных сроков поставок;
- установление уровня цен с учетом условий конкуренции;
- репутация и имидж организации.

Основной базовой моделью разработки стратегического плана принято считать **модель Гарвардской школы бизнеса**, лидером которой по праву считается К. Эндрюс. Эта модель разрабатывалась американскими исследователями в течение достаточно продолжительного периода времени (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Схема процесса разработки стратегии

## Классификация стратегий организации

Стратегии организации можно классифицировать по следующим признакам.

### ***1. По уровням иерархической структуры организации:***

- Главная стратегия (стратегия организации в целом).
- Стратегии бизнес-единиц, или стратегии на уровне бизнеса, (СБЕ – стратегическая бизнес-единица).
- Функциональные стратегии, их также называют обеспечивающими.
- Стратегии команд, рабочих групп и работников.

### ***2. По типу развития организации:***

- Стратегии роста, включают стратегии концентрации, вертикальной интеграции, диверсификации.
- Стратегии стабилизации.
- Стратегии защиты, включающие стратегии сбора урожая, поворота, инвестиций, банкротства, ликвидации.

### ***3. По функциональным видам деятельности:***

- продуктовая стратегия (товарно-рыночная, производственная);
- стратегия выбора и развития технологий;
- ресурсная стратегия;
- инновационная стратегия;
- логистическая стратегия;
- маркетинговая стратегия;
- стратегия продаж;
- стратегия исследований и разработок;
- финансовая стратегия;
- инвестиционная стратегия;
- стратегия социальной ответственности;
- стратегия формирования и поддержания имиджа (PR-стратегия (Public Relations)).

### ***4. По происхождению, логике развития организации и реакции на изменения внешней среды:***

- плановая;
- предпринимательская;
- основанная на опыте.

### ***5. По степени рискованности:***

- высокорискованные;
- среднерискованные;
- низкорискованные.



Различные комбинации факторов рыночной среды и внутренних факторов организации создают большое количество возможных вариантов стратегического развития. Задача менеджера организации разработать стратегию развития на основе инноваций создать и удержать устойчивые конкурентные преимущества, обеспечивающих успех.

Понимание менеджерами и руководителями организации сущности стратегий, их особенностей образует важнейший компонент базы знаний менеджмента организации в целом.

## **ТЕМА 9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ**

9.1. Эффективность управления: понятие, виды.

9.2. Показатели эффективности управления.

### **9.1. Эффективность управления: понятие, виды**

**Эффективность управления** – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации.

**Эффективность управления** – это 1) характеристика степени управляемости организации, скорости и формы ее реагирования на принимаемые менеджером управленческие решения; 2) степень достижения управляющим органом поставленных целей и запланированных результатов.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы:

- группа показателей, характеризующих эффективность системы управления;
- группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления;
- группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень.

В экономической теории различают два вида эффективности: **экономическую и социальную**.

*Экономическая эффективность* определяется отношением полученного результата к затратам.

*Социальная эффективность* выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары и услуги.

Исходя из этого, справедливо говорить об экономической и социальной эффективности управления.

Оценка эффективности управления также предполагает наличие двух сторон эффективности: **внешняя и внутренняя**.

*Внутренняя эффективность* показывает, каким образом определенные потребности сказываются на динамике собственных целей организации и отдельных групп ее участников.

*Внешняя эффективность* управления показывает, насколько организация соответствует требованиям ограничения внешней среды.

В практике управления складываются ситуации, когда требуется сравнить его эффективность с предшествующим периодом и организациями в отрасли с целью выявления динамики роста или падения эффективности и на ее основе принять соответствующие меры по развитию основной деятельности или улучшению собственно управленческой.

В этих случаях пользуются **критериями и показателями эффективности управления**.

**Критерий** – это качественный признак, на основе которого производится оценка, а **показатель** – это конкретные количественные свойства или признаки, характеризующие эффективность управления.

**Алгоритм процесса оценки эффективности управления** представляет собой последовательный ряд следующих действий:

- 1) вырабатываются цели оценки;
- 2) обосновываются критерии оценки;
- 3) определяется состав исходных данных, используемых в процессе оценки;
- 4) вырабатываются требования к критериям оценки;
- 5) выбираются методы расчета критериев;
- 6) проводится расчет количественной величины критериев, т. е. показателей, соответствующих тем или иным критериям.

Рассмотрим критерии эффективности, относящиеся к объекту управления. Современная наука выделяет общие, локальные и качественные критерии эффективности управления.

*Общий критерий* – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т. е. осуществление организацией своей миссии при наименьших затратах.

*Группа локальных критериев:*

- затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;
- затраты материальных ресурсов;
- затраты финансовых ресурсов;
- показатели использования основных средств;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- сокращение срока окупаемости капиталовложений.

*Группа качественных критериев:*

- увеличение доли продукции высшей категории качества;
- ресурсосбережение;
- обеспечение экологической чистоты;
- выпуск продукции, необходимой обществу;
- улучшение условий труда и быта работников и т. д.;

## 9.2. Показатели эффективности управления

*Показатель эффективности* – количественная характеристика работы предприятия, косвенно характеризует эффективность управления.

Традиционно экономическая эффективность управления определяется рядом показателей.

*Показатель эффективности управления (ЭУ)* рассчитывается по формуле:

$$\text{ЭУ} = \frac{П}{З_y}, \quad (1)$$

где  $П$  – прибыль организации, ден. е.;  $З_y$  – затраты на управление, ден. е.

*Коэффициент численности управленческих работников (КЧ)* определяется по формуле:

$$\text{КЧ} = \frac{ЧУ}{Ч}, \quad (2)$$

где  $ЧУ$  – численность работников управления, чел;  $Ч$  – численность работников организации, чел.

Улучшение показателей эффективности деятельности организации возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

*Коэффициент эффективности совершенствования управления (КЭ)* рассчитывается по формуле:

$$КЭ = \frac{\mathcal{E}_z}{Z_y}, \quad (3)$$

где  $\mathcal{E}_z$  – годовогой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий, ден. е.;  $Z_y$  – затраты на мероприятия по совершенствованию управления, ден. е.

*Годовой экономический эффект* может рассчитываться по формуле:

$$\mathcal{E}_z = (C - Z_y)EH, \quad (4)$$

где  $C$  – годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления, ден. е.;  $EH$  – отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется показатель *коэффициента общей эффективности (КЭ<sub>общ</sub>)*, близкий по своему смыслу к коэффициенту эффективности совершенствования управления (КЭ):

$$КЭ_{общ} = \frac{\mathcal{E}O}{Z_y}, \quad (5)$$

где  $\mathcal{E}O$  – общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления, ден. е.;  $Z_y$  – общие затраты на совершенствование управления, ден. е.

Кроме того, **эффективность управления** могут характеризовать:

- удельный вес административно-управленческого персонала в общей численности работников;
- удельный вес расходов на оплату труда управленческих работников в общем объеме заработной платы;
- удельный вес расходов на управление в общих издержках;
- прибыль (доход) в расчете на одного работника аппарата управления;
- управленческие расходы в расчете на 1 млн. руб. произведенной продукции или товарооборота;

- объем реализации услуг, приходящийся на 1 млн. руб. управленческих затрат;
- сумма прибыли (дохода), приходящаяся на 1 тыс. руб. управленческих затрат и другие показатели.

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий должно дополняться оценкой их **социальной эффективности**.

*Социальная эффективность* определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Оценка социальной эффективности отражает социальный результат управленческой деятельности и характеризует степень использования возможностей коллектива для осуществления миссии фирмы, ее общественную значимость.

Показатели социальной эффективности управления характеризуются только результирующими составляющими:

- повышением научно-технического уровня управления;
- уровнем интеграции процессов управления;
- повышением квалификации менеджеров;
- повышением уровня обоснованности принимаемых решений;
- формированием организационной культуры;
- удовлетворенностью трудом;
- завоеванием общественного доверия;
- усилением социальной ответственности организации;
- экологическими последствиями.

*Экономическая эффективность от совершенствования научной организации управленческого труда (НОУТ)* рассчитывается на этапе анализа, с целью определения целесообразности перестройки организации труда, этапе оптимизации, с целью выбора наиболее рационального варианта проектных решений (расчетная эффективность), на этапе функционирования, когда определяется фактическая эффективность.

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда существует несколько **методик**. В качестве основных общих показателей экономической эффективности мероприятий в них рассматриваются *рост производительности труда* и *годовой экономический эффект (приведенная экономия)*.

В силу специфики управленческого труда и сложности определения его результатов расчет производительности труда для оценки эффективно-

сти мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда практически невозможен.

*Годовой экономический эффект* ( $\mathcal{E}_2$ ) можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E}_2 = (C_1 - C_2)B_2 - EN \cdot Z_{ед}, \quad (6)$$

где  $C_1, C_2$  – стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по НОУТ (трудовые затраты), ден. е.;

$B_2$  – годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении;

$EN$  – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости  $TН = 6,7$  года);  $EN$  для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15;

$Z_{ед}$  – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, ден. е.

По многим видам управленческого труда трудно выразить объем работы в натуральном выражении.

В связи с этим специалисты рекомендуют использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому *экономическая эффективность мероприятий по НОУТ* может быть определена по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}В + \mathcal{E}ДС + \mathcal{E}Т - Z, \quad (7)$$

где  $\mathcal{E}$  – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, ден. е.;

$\mathcal{E}В$  – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности работников;

$\mathcal{E}ДС$  – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах;

$\mathcal{E}Т$  – экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, ден. е.;

$Z$  – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, ден. е.

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию менеджмента позволит повысить его эффективность и стабильность функционирования организации.

Улучшение показателей эффективности деятельности организации возможно в результате разработки и реализации организационно-технических

мероприятий, комплексно отражающих пути роста экономической эффективности управления.

Существует следующая классификация мероприятий, связанных с ростом результата и снижением затрат ресурсов: *технические, организационные, социально-экономические*.

*Технические* мероприятия направлены на совершенствование технологий, оборудования, режимов переработки сырья, качества применяемых ресурсов.

*Организационные* мероприятия направлены на совершенствование организации учета, производства и труда, сокращения цикла производства, ремонта и экономии ресурсов.

*Социально-экономические* мероприятия направлены на улучшение условий труда и отдыха, применение мер стимулирования и ответственности, мотивации роста качества и производительности труда, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Также необходимо проводить оценку эффективности труда менеджера, которая в свою очередь является комплексным процессом и состоит из следующих этапов:

- оценка личного вклада менеджера в деятельность организации;
- оценка эффективности использования рабочего времени менеджера;
- оценка результатов работы менеджера;
- оценка содержания труда менеджера.

Формами оценки менеджера являются: анкетирование, психологический аудит, собеседование, графологический анализ, изучение кадровых документов, оценочные испытания.

Личностные и профессиональные качества менеджера являются теми средствами, которые применяются им ежедневно в процессе анализа и принятия управленческих решений, контроля над их выполнением. При проведении аттестации работников, как правило, оценка проводится по трем группам качеств: профессионализм и компетентность; деловые качества; личные характеристики.

# ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

## Практическое занятие 1

### Тема 1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

#### Вопросы для обсуждения:

1. Анализ подходов к определению понятия менеджмент, характеристика объектов и субъектов менеджмента.
2. Основные категории менеджмента.
3. Понятие организации, черты, основные элементы.
4. Современный менеджер и его роль в организации.
5. Особенности развития теории и практики управления в Республике Беларусь.

#### Ситуации для анализа

**Ситуация 1.** Вы директор логистического центра. Ваш менеджер по логистике пользуется авторитетом в коллективе (т. е. является неформальным лидером). Ваши сотрудники предпочитают высказывать свои идеи менеджеру по логистике, а потом уже Вам. Какие действия Вы предпримете, чтобы изменить ситуацию?

**Ситуация 2.** Вы начальник отдела логистики, к вам пришел сотрудник отдела с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете его о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш отдел нужного и квалифицированного специалиста. Как бы Вы отреагировали на просьбу сотрудника?

#### Задание для самостоятельной работы

##### Задание 1

Вы утверждены в должности начальника отдела закупок. Коллектив с Вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что Вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (Ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили Вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи Вы хотели бы решать?
4. Что Вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как Вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать Ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, Ваше вы-



ступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким. Время на подготовку – не более 30 мин, на выступление перед коллективом отдела – 10 мин.

### **Задание 2**

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы Вы как начальник отдела логистики столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Вам позвонят поставщики и сообщат о том, что нет оплаты за поставленные ресурсы.
2. Вам сообщат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.
3. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
4. К Вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектива и отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы Ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из пяти случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы Вы хотели поступить?
- Как поступите в действительности?

Время на подготовку – не более 30 мин, на сообщение о принятых решениях – 10 мин.

### **Темы докладов**

1. Особенности управления на белорусских предприятиях.
2. Американская модель менеджмента.
3. Японская модель менеджмента.
4. Китайская модель менеджмента.
5. Менеджер и его роль в управлении организацией.

## **Практическое занятие 2**

### **Тема 2. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Анализ достижений научных школ в области развития менеджмента.
2. Характеристика ситуационного, системного, процессного подходов к менеджменту.

### 3. Особенности и теории развития менеджмента на современном этапе.

#### **Ситуации для анализа**

**Ситуация 1.** Вы руководитель транспортной организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поставил на нее работать молодого, перспективного специалиста. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение очень возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: «или мне отдадут машину, или я ухожу из организации». Ваши действия?

**Ситуация 2.** Сотрудница отдела снабжения, где Вы работаете начальником, в последнее время стала постоянно отпрашиваться у Вас на 1-1,5 часа с работы. При этом объем ее работы приходится распределять между другими сотрудниками. Назревает конфликт, с одной стороны между сотрудницей и коллективом, с другой – Вами и коллективом. Какое Вы примите решение?

**Ситуация 3.** Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, даст срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый из предложенных вариантов решения:

а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выразу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной.

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

#### **Задание для самостоятельной работы**

Группа студентов делится на подгруппы, выбирает субъект хозяйствования и выполняет следующее задание:

1. Описать взаимосвязь процессов «вход» – «черный ящик» – «выход» (применить системный подход к управлению).

2. Предложить мероприятия по совершенствованию управления для данного субъекта хозяйствования.

**Субъекты хозяйствования:** логистический центр, оптовый склад, транспортная организация, швейное ателье, компьютерный клуб, салон красоты, автомобильный салон, ресторан, книжный магазин, универмаг, университет.

## Темы докладов

1. Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Гантт).
2. Административная школа (А. Файоль, М. Вебер).
3. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук (Э. Мэйо, М. П. Фоллет, Д. Мак-Грегор).
4. Школа науки управления.
5. Развитие менеджмента на современном этапе. Труды отечественных ученых в области управления.

### Практическое занятие 3 Тема 3. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

#### Вопросы для обсуждения:

1. Рассмотрение функций менеджмента: планирование и организация.
2. Обсуждение мотивации как функции менеджмента.
3. Характеристика контроля как функции менеджмента.
4. Понятие делегирования, ответственности и полномочий.
5. Характеристика методов управления.

#### Деловая игра «Мотивация персонала»

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

**Задание.** Проанализируйте представленные ниже ситуации, сложившиеся в организации, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и скрытые) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации. Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

#### *Схема мотивационного процесса*

1. Анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место); участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
2. Определение проблемы: формулировка проблемы; причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников): выявление потребностей работников; определение иерархии потребностей; анализ изменения потребностей; «потребности – стимулы»; стратегия, способ мотивации.

5. Осуществление мотивации: создание условий, отвечающих потребностям, обеспечение вознаграждения за результаты, создание уверенности в возможности достижения цели, впечатления от ценности вознаграждения.

6. Управление мотивацией: контроль над ходом мотивационного процесса; сравнение полученных результатов с требуемыми; корректировка стимулов.

### *Ситуации*

1. Ценного специалиста по логистике приглашает на работу конкурент.

2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом адаптируются друг к другу. Существует много разногласий.

3. Опытный (10 лет стажа работы) специалист транспортного отдела стал хуже выполнять задания.

4. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.

### *Порядок выполнения работы*

1. Формирование студенческих подгрупп по 4 – 5 человек.

2. Распределение ролей в подгруппе: координатор процесса реализации задания; помощник координатора; эксперт; докладчик, объявляющий полученные результаты и обосновывающий их перед аудиторией. Координатор зачитывает поставленную цель и задание подгруппе.

3. Этап генерирования (10 – 15 мин). Членам подгруппы предлагают дать ответы на поставленную задачу.

4. Этап уяснения идей. Координатор систематизирует все предлагаемые членами подгруппы ответы, добивается правильного понимания проблем всеми участниками.

5. Выступление докладчика с анализом проделанной работы, представление полученных результатов.

6. Оценка проделанной работы экспертами всех подгрупп.

### **Ситуации для анализа**

**Ситуация 1.** Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее: посетителей устраивает ассортимент; посетители довольны качеством приготовленной пищи; им нравится качество обслуживания и вежливость персонала. Но посетители не хотели бы приходить в это кафе в следующий раз в связи с тем, что персонал плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, ругаются, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою ра-

боту, свою организацию. Разработайте план мероприятий, которые должен провести директор кафе для сплочения коллектива и создания благоприятного психологического климата в коллективе.

**Ситуация 2.** Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Ваши действия, как руководителя, в данной ситуации:

а) Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить с ним наедине, предупредив в последний раз.

б) Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с подчиненным о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать лишением премии.

в) Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

**Ситуация 3.** Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем:

а) Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

б) В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

в) Обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

г) Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

### **Темы докладов**

1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.
2. Теория существования, связи и роста (ERG) К. Альдерфера.
3. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.
4. Теория двух факторов Ф. Герцберга.
5. Теория ожидания В. Врума.
6. Теория постановки целей (Э. Лок).
7. Теория справедливости (равенства) С. Адамса.
8. Теория Л. Портера – Э. Лоулера.

## Практическое занятие 4

### Тема 4. ПРОЦЕССЫ КОММУНИКАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

#### Вопросы для обсуждения:

1. Анализ понятий: коммуникация, коммуникационные стили, власть, лидерство, делегирование, ответственность и полномочия.
2. Анализ стилей руководства.
3. Характеристика теорий лидерства.
4. Обсуждение вопросов: процесс принятия решений, поведенческие модели принятия решений, подходы к участию в принятии решений, факторы, оказывающие влияние на принятие решений, основные требования, предъявляемые к решению.
5. Методы, используемые в процессе принятия решений.

#### Деловая игра «Слалом»

*Цель игры* – выработка оперативности в принятии управленческих решений.

*Техническая подготовка.* Предварительно для проведения деловой игры необходимо подготовить:

- идентификаторы участников игры (в 2-х экземплярах);
- жетоны произвольной формы (6 – 8 штук);
- папки с деловыми бумагами для подчиненных; заявление рабочего цеха;
- таблица для экспертов;
- часы или секундомер;
- карандаш.

*Участники игры и их функции*

*Руководитель (Начальник цеха)* спешит на совещание к генеральному директору, все участники которого уже собрались и ждут его. По пути к кабинету директора руководителя постоянно останавливают сотрудники или «просители», обращаясь с различными «неотложными» делами, которые ему приходится решать немедленно.

*Студент-практикант* играет роль первого «препятствия» в предстоящем «слаломе». Он интересуется, на каком рабочем месте проходить производственную практику и кто будет его курировать из специалистов-производственников.

*Сотрудник планово-диспетчерского отдела* цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

*Молодой мастер участка* обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудования и нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

*Рабочий цеха* просит предоставить ему отпуск за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

*Кладовщик цеха*, так же, как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе; обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т. д.).

*Сотрудник отдела МТО завода.* Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т. д. Беседа носит неформальный характер.

*Журналист из местной газеты* получил задание подготовить репортаж об одном из опытных работников предприятия – ветеране Труда Иванове П.А., который много лет работает в этом цехе (хочет взять интервью у начальника цеха, сделать его фотографию и т. д.).

*Порядок и условия проведения деловой игры:*

1. Распределить роли, ознакомить участников с заданием.
2. Студенты, играющие роль «препятствий», должны добиться того, чтобы их вопрос (просьба) был полностью выслушан и оперативно решен начальником цеха, а диалог между ними и начальником цеха продолжался как можно дольше.
3. Студенты, выполняющие функции наблюдателей, следят за ходом игры и оценивают действия руководителя.

### **Темы докладов**

1. Стили руководства в организации.
2. Методы принятия управленческих решений.
3. Теория великих людей Р. Стогдилла.
4. Теория Р. Лайкерта.
5. Управленческая решетка Р. Блейка и М. Мутона.
6. Теория ситуационного лидерства Ф. Фидлера.
7. Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара.
8. Теория «путь – цель» Т. Митчела и Р. Хауса.
9. Метод принятия решений «мозговой штурм».
10. Метод принятия решений. Метод Дельфи.
11. Метод принятия решений. Метод «Кингисе».

## Практическое занятие 5

### Тема 5. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

#### Вопросы для обсуждения:

1. Рассмотрение понятий внутренняя и внешняя среда организации.
2. Содержание, значение, виды организационной культуры.
3. Характеристика, элементы и методы анализа внешней среды.

#### Ситуация для анализа

Издательско-полиграфический комплекс «КЕДР» – государственное, унитарное предприятие. Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. В настоящее время количество работающих составляет 214 человек.

Основными видами деятельности являются: выпуск газетной, изобразительной (листовой) и этикетной продукции, товаров народного потребления; оказание услуг по размещению рекламы и объявлений.

Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «КЕДР» имеет: административное здание, газетный корпус, производственные помещения, склады. Общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 22437 м<sup>2</sup>.

В ходе анализа организационной культуры, сформировавшейся на предприятии, было выявлено следующее.

В руководстве имеет место «синдром превосходства». Так как ИПК «КЕДР» продолжительное время занимает позиции лидера на конкретной территории в полиграфической отрасли, руководство уверено в избранном стиле управления и не желает изучать чужой опыт и достижения.

Руководитель часто игнорирует личные потребности работников. Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов, а не из интересов предприятия.

Не ставятся интересные цели, способствующие раскрытию индивидуальных способностей сотрудников и повышению эффективности деятельности коллектива. Следовательно, мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего.

#### Задание:

1. Обсудить сущность понятия «организационная культура» и выделить ее основные составляющие.
2. Проанализировать сильные и слабые стороны организационной культуры.
3. Перечислить возможные последствия сложившейся на предприятии ситуации. К чему может привести подобный стиль руководства в стратегическом плане? Что Вы можете сказать о подходе «Всегда есть, что



улучшить» к разработке стратегии фирмы в период благоприятствования и стабильности позиций на рынке?

4. Пересмотреть базовые ценности организационной культуры ИПК «КЕДР».
5. Сформулировать мероприятия по усилению организационной культуры.

#### Темы докладов:

1. Метод анализа внутренней и внешней среды организации: SWOT-анализ.
2. Метод анализа внутренней и внешней среды организации: PEST-анализ и SNW-анализ.
3. Модель пяти сил конкуренции (по М. Портеру).
4. Организационная культура: понятие, виды, функции.
5. Модели жизненного цикла организации.

### Практическое занятие 6

#### Тема 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

##### Вопросы для обсуждения:

1. Понятие организационной структуры управления.
2. Сравнительная характеристика иерархических и органических организационных структур управления.
3. Иерархические структуры управления: понятие, особенности, виды.
4. Адаптивные (органические) структуры управления: понятие, особенности, виды.

**Задание.** На рисунках 1, 2 представлены организационные структуры управления организаций. Определить их типы, охарактеризовать и оценить с позиции эффективности их применения.

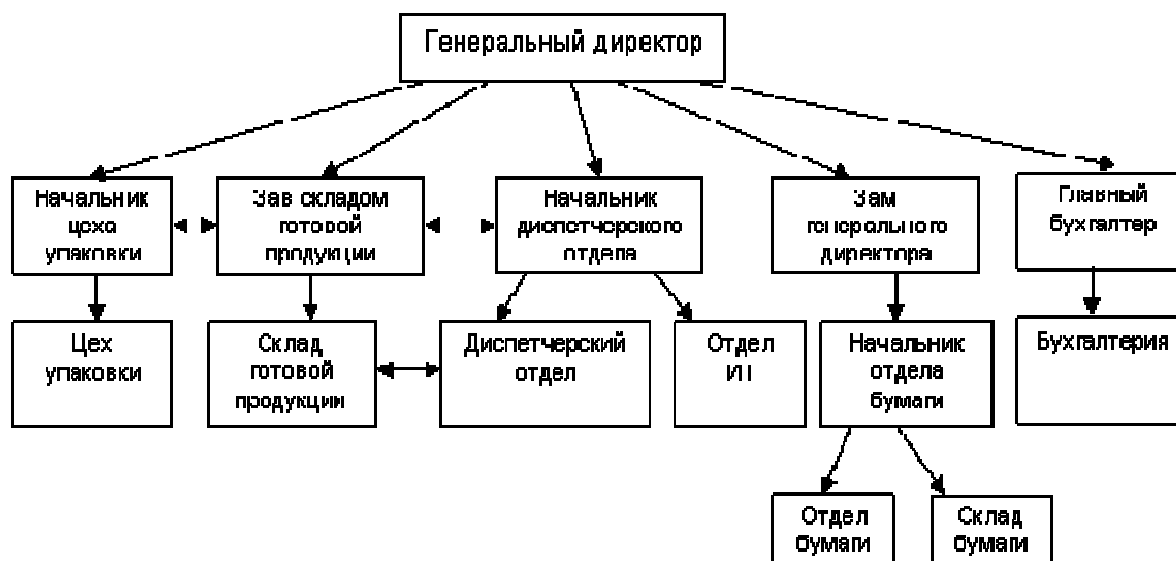


Рис. 1. Организационная структура управления ООО «Экспедиционно-складской комплекс»



Рис. 2. Организационная структура управления продовольственным магазином «Оптима»

### Задание для самостоятельной работы

#### Проектирование организационной структуры управления (ОСУ) субъекта хозяйствования

Работа проводится в группах (2 – 4 человека).

Студентам необходимо:

1. Выбрать субъект хозяйствования, определить его название, цели деятельности.
2. Спроектировать ОСУ (на выбор): логистический центр, оптовый склад, транспортная организация, швейное ателье, детское кафе, компьютерный клуб, салон красоты, автомобильный салон, ресторан, книжный магазин, универмаг, университет и т. д.
3. Описать основные функции подразделений (производство, логистика, маркетинг, снабжение, кадры и т. д.)
4. Провести презентацию ОСУ (устное выступление).

#### Темы докладов

1. Организационные структуры управления, применяемые белорусскими организациями.
2. Организационные структуры управления, применяемые зарубежными компаниями.
3. Особенности венчурных и инновационных организационных структур управления.

**Практическое занятие 7**  
**Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ, КОНФЛИКТАМИ**  
**И ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Управление адаптацией. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации.
2. Управление конфликтами. Природа и последствия конфликта.
3. Причины конфликтов в организации.
4. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта.
5. Методы управления конфликтной ситуацией.
6. Межличностные методы разрешения конфликта.
7. Управление организационными изменениями. Причины сопротивления изменениям.

**Деловая игра**  
**«Конфликт в организации»**

**Цель игры.** Ознакомить студентов с конфликтными ситуациями, возникающими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, научить распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

В игре могут принимать участие от 7 до 30 человек.

**Ситуация.** ЗАО «Аква», выпускающее продукцию химического профиля (моющие средства), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы необходимо принять следующие меры:

- а) заменить устаревшее оборудование на новое;
- б) сократить примерно на половину число работников;
- в) повысить квалификацию оставшимся работникам;
- г) найти (привлечь) дополнительное финансирование;
- д) радикально перестроить всю структуру предприятия.

На предприятии работают 100 – 150 человек. Все работники подразделяются на следующие категории:

- а) административно-управленческий аппарат;
- б) работники предпенсионного возраста;
- в) женщины, имеющие малолетних детей;
- г) все остальные работники.

Все работники являются акционерами своего предприятия.

### **III. Участники игры:**

1. Генеральный директор предприятия.
2. Технический директор.
3. Менеджер по финансам.
4. Управляющий персоналом.
5. Председатель профсоюзного комитета.
6. Представители всех категорий работников, представленных в списке.
7. Группа экспертов.

### **IV. Условия игры.**

Проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия:

- Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.
- Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.
- Менеджер по финансам предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов.
- Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем.
- Председатель профкома отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.
- Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия.
- Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии.

**V. Разбор проведенной игры.** Высказывания экспертов по проблемам реформирования предприятия и ходе прошедшей дискуссии. Общее обсуждение прошедшей игры.

### **Темы докладов**

1. Виды адаптации персонала.
2. Типы конфликтов в организации.
3. Управление в стрессовой ситуации.
4. Работа в командах. Виды команд в организации.
5. Переговоры: понятие, правила деловых переговоров.
6. Стили переговоров.
7. Методы ведения переговоров.
8. Стратегии управления изменениями. Процесс управления изменениями.
9. Модели организационных изменений.

## Практическое занятие 8

### Тема 8. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

#### Вопросы для обсуждения:

1. Понятие стратегического менеджмента.
2. Составляющие стратегического менеджмента.
3. Сущность и виды стратегий организации.
4. Особенности стратегического управления.
5. Миссия организации: понятие, элементы, примеры.

#### Ситуация для анализа

#### Стратегия компании The Schenker Group

Группа The Schenker Group была создана в Германии более чем 125 лет назад и с тех пор работает на международном рынке. Потребителей из 1000 точек обслуживают 28 000 сотрудников. В настоящее время Schenker предоставляет широкий ассортимент логистических услуг, включая международные воздушные и морские перевозки, управление логистикой и наземный транспорт.

Компания обеспечивает бесперебойное перемещение потребительской продукции и передачу информации по глобальным цепям поставок, используя для этого последние технологии и разрабатывая самые современные системы для ведения электронной коммерции. При этом стратегический фокус ее деятельности – обслуживание потребителей. Schenker начала свою деятельность в США в 1947 г. и в настоящее время имеет 46 офисов в крупных городах этой страны. Все они имеют сертификат безопасности ISO 9002, что отражает стратегию компании, направленную на обеспечение полного удовлетворения просьб своих заказчиков.

Эту стратегию легко понять, ознакомившись с утверждением компании: «Наше будущее – наши заказчики. Не будет их, не будет и нашего будущего». Чтобы поддержать такой подход, компания предоставляет ряд гарантий, начинающихся так: «Наши заказчики будут всегда центром нашего внимания. Мы хотим каждый день добиваться, чтобы наши заказчики доверяли нам, и мы никогда не будем относиться к их бизнесу, как к чему-то давно нам известному. Наши заказчики – это наши партнеры по бизнесу. Их потребности – это наши потребности».

Schenker также описывает способы, позволяющие компании добиваться удовлетворения своих заказчиков, например: «Мы будем обслуживать наших заказчиков, пользуясь для этого активными инновационными методами. Мы всегда будем знать, как наше обслуживание влияет на их бизнес».

Такая четко выраженная стратегия, направленная на удовлетворение потребителей, задает общую основу для всех остальных логистических ви-

дов деятельности. Когда эта компания работала, скажем, с корпорацией Copeland Corporation из Алабамы, ее основной целью оставалось удовлетворение потребителей, но для достижения этого потребовалось выполнить цели второго уровня – сократить циклы работы с запасами, добиться более быстрой доставки, меньшего объема запасов и более низких затрат.

**Задание:**

1. Определите основные направления стратегии деятельности компании The Schenker Group.
2. Сформулируйте миссию компании The Schenker Group.

**Задание для самостоятельной работы  
«Формулировка стратегии организации»**

Планирование стратегии, или стратегическое планирование, – это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора рынка, видов продукции и путей достижения поставленных целей. В общем случае процесс разработки стратегии предприятия должен включать, как минимум, пять основных видов деятельности:

- постановку общих целей;
- проведение анализа внешней среды;
- анализ ресурсов;
- выработку и оценку альтернативных стратегий и выбор одной из них;
- внедрение выработанной стратегии и экспертный статистический контроль.

При оценке конъюнктуры рынка необходимо учитывать следующие факторы: наличие и активность конкурентов, спрос на услуги, возможность привлечения долгосрочных займов (кредитов), государственных источников финансирования, льготного финансирования, привлечения иностранных инвесторов и т. д.

Для выполнения задания группа студентов делится на подгруппы по 4 человека. Студентам предлагается дать оценку возможностей предпринимательской деятельности одной из приведенных ниже организаций и сформулировать стратегию деятельности с учетом особенностей рынка Республики Беларусь:

1. Организация, занимающаяся международными перевозками грузов.
2. Организация, занимающаяся оказанием складских услуг.
3. Логистический центр.

**Темы докладов**

1. Виды стратегий, применяемых белорусскими организациями.
2. Особенности стратегического планирования известных зарубежных компаний.
3. Примеры миссий организаций.

## Практическое занятие 9

### Тема 9. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

#### Вопросы для обсуждения:

1. Понятие эффективности управления.
2. Эффективность функций менеджмента.
3. Показатели эффективного управления.

#### Ситуации для анализа

**Ситуация 1.** Малое предприятие «Лидер» занимается розничной торговлей продуктами питания. «Лидер» арендует помещение внутри жилого квартала, где и располагается продовольственный магазин. Дела на предприятии идут не очень хорошо. Падает выручка, растут затраты. Не хватает продавцов. Сотрудники, работающие на предприятии, плохо обслуживают посетителей магазина, постоянно отлучаются с рабочего места. Вследствие этого товар на полках магазина залеживается и портится. Руководитель предприятия пытается найти выход из создавшегося положения и принимает решение об открытии новой торговой точки.

#### Задание:

1. Объясните, есть ли ошибки в решении руководителя? Если ошибки есть, то в чем они заключаются?
2. Какое решение было бы желательным для повышения эффективности работы предприятия?
3. Какие критерии должен использовать руководитель для принятия данного решения?

**Ситуация 2.** Компания, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70 % прибыли компания получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течении последних 3 лет около 65 % сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная компания контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты. Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интерес к распространению своей продукции в данной стране, так как для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тубике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта.

Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукта. Однако некоторое время назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемой ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70 %.

**Задание.** Разработайте комплекс мероприятий для повышения эффективности деятельности компании.

### **Темы докладов**

1. Основные аспекты эффективного менеджмента.
2. Формы оценки деятельности менеджера.
3. Как стать эффективным руководителем?



**Проверочный тест  
по дисциплине «Основы менеджмента»**

*Вопрос 1. Менеджмент – это...*

*Вопрос 2. К подходам менеджмента относятся следующие:*

- а) системный;
- б) административный;
- в) ситуационный;
- г) экономический;
- д) процессный.

*Вопрос 3. Перечислите принципы менеджмента...*

*Вопрос 4. Методы менеджмента могут быть:*

- а) административными;
- б) прогрессивными;
- в) процессными;
- г) социально-психологическими;
- д) культурными;
- е) экономическими.

*Вопрос 5. Организация – это...*

*Вопрос 6. Отметьте внутренние переменные организации:*

- а) цели;
- б) структура;
- в) потребители;
- г) международные события;
- д) люди (персонал).

*Вопрос 7. Перечислите 4 функции менеджмента.*

*Вопрос 8. К теориям содержания мотивации относятся:*

- а) теория ожиданий В. Врума;
- б) теория иерархии потребностей А. Маслоу;
- в) теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда;
- г) теория справедливости (равенства) С. Адамса.

*Вопрос 9. Коммуникации в организации – это...*

*Вопрос 10. Различают следующие виды контроля в организации:*

- а) переменный;
- б) предварительный;
- в) текущий;
- г) ситуационный;
- д) заключительный.

*Вопрос 11. Стиль руководства, согласно К. Левину, применяемый руководителем в организации, характеризуется тремя стилями:*

- а) либеральный;
- б) креативный;
- в) ситуационный;

- г) демократический;
- д) авторитарный.

*Вопрос 12. Конфликт – это...*

*Вопрос 13. Процесс приспособления или изменения собственного поведения работника в новых профессиональных, социальных или экономических условиях труда на предприятии (в организации) – это...*

- а) аттестация;
- б) конфликт;
- в) адаптация;
- г) управление изменениями.

*Вопрос 14. Стратегическое управление – это...*

*Вопрос 15. Организационное изменение – это...*

а) процесс приспособления или изменения собственного поведения работника в новых профессиональных, социальных или экономических условиях труда на предприятии (в организации);

б) это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей;

в) это решение руководства изменить одну или более внутренних переменных: в целях, структуре, технологии, организационной культуре, человеческом факторе, под влиянием внешней среды.

*Вопрос 16. Организационная структура управления (ОСУ) – это...*

*Вопрос 17. Организационная структура управления может быть следующих типов:*

- а) экспертная;
- б) иерархическая;
- в) коллективная;
- г) адаптивная.

*Вопрос 18. Организационная культура – это...*

а) специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела;

б) продукт управленческого труда, вывод об осуществлении конкретных действий, закрепленный в сознании субъекта, объекта управления, в управленческих документах;

в) обмен информацией между двумя или более субъектами (отдельные личности, группы, подразделения).

*Вопрос 19. Перечислите школы менеджмента.*

*Вопрос 20. Лидерство может быть:*

- а) психологическим;
- б) формальным;
- в) стандартным;
- г) неформальным.

## ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

1. Сущность, цели, задачи менеджмента.
2. Основные категории менеджмента.
3. Современный менеджер: определение, признаки, требования.
4. Эволюция менеджмента: определение, предпосылки, основные школы.
5. Характеристика подходов к менеджменту: системный, процессный, ситуационный.
6. Принципы менеджмента: определение, характеристика.
7. Методы менеджмента: понятие, требования, виды.
8. Основные функции менеджмента. Характеристика функции планирования.
9. Основные функции менеджмента. Характеристика функции организации.
10. Основные функции менеджмента. Характеристика функции мотивации.
11. Содержательные теории мотивации: понятие, характеристика. Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Теория существования, связи и роста (ERG) К. Альдерфера.
12. Содержательные теории мотивации: понятие, характеристика. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда. Теория двух факторов Ф. Герцберга.
13. Процессуальные теории мотивации: понятие, характеристика. Теория ожидания В. Врума. Теория постановки целей Э. Лока.
14. Процессуальные теории мотивации: понятие, характеристика. Теория справедливости (равенства) С. Адамса. Теория Лаймана Портера – Эдварда Лоулера.
15. Основные функции менеджмента. Характеристика функции контроля.
16. Понятие организации. Внутренние переменные организации и их характеристика.
17. Внешняя среда организации и ее характеристики.
18. Сущность и общая характеристика организационной структуры управления.
19. Понятие организационной структуры управления. Сравнительная характеристика иерархических и органических организационных структур управления.
20. Иерархические структуры управления: понятие, особенности, виды.
21. Линейная структура управления: понятие, преимущества, недостатки.
22. Функциональная структура управления: понятие, преимущества, недостатки.
23. Линейно-функциональная структура управления: понятие, преимущества, недостатки.
24. Дивизиональные структуры управления: понятие, преимущества, недостатки, виды.
25. Адаптивные (органические) структуры управления: понятие, особенности, виды.
26. Характеристика проектной организационной структуры управления.
27. Характеристика матричной организационной структуры управления.
28. Характеристика бригадной, венчурной и инновационной структур управления.
29. Коммуникационный процесс: понятие, элементы, виды.
30. Понятие коммуникации в менеджменте. Невербальные коммуникации.
31. Сущность, содержание и виды управленческого решения.
32. Процесс принятия управленческого решения.
33. Методы принятия управленческого решения.
34. Понятие власти, влияния, руководства и лидерства.
35. Сущность понятия «власть» в менеджменте. Формы власти.
36. Убеждение и участие как формы влияния.
37. Стили руководства. Подход к лидерству с позиции личных качеств.
38. Понятие лидерства. Подход к лидерству с позиции личных качеств.
39. Поведенческий подход к лидерству.
40. Ситуационный подход к лидерству.
41. Понятие адаптация персонала и ее виды, этапы.
42. Конфликты в организации: сущность, классификация, методы разрешения.
43. Организационные изменения и организационное развитие.
44. Эффективность управления: понятие, виды.
45. Показатели эффективности управления.

## ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Менеджмент** – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

**Менеджер** – это человек, профессионально занимающийся управлением, социально-экономическими и производственными процессами.

**Организация (как субъект хозяйствования)** – систематизированное, сознательное объединение людей, преследующее достижение определенных целей.

**Категории менеджмента** – наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией.

**Виды менеджмента** – специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.

**Функции менеджмента** определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

**Принципы менеджмента** – это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

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

**Делегирование** – это передача задачи и полномочий, достаточных для ее решения, и ответственности за ее решение должностному лицу, которое принимает на себя ответственность за решение данной задачи.

**Коммуникации** – обмен информацией между двумя или более субъектами (отдельные личности, группы, подразделения).

**Информация управленческая** – определенные новые сведения, совокупность некоторых данных, знания о фактах, событиях или состоянии управляемого объекта, которые используются в процессе управления или побуждают к некоторым действиям для достижения поставленных целей.

**Управленческое решение** – важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач.

**Стиль руководства** – характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления.

**Лидерство** – это тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

**Власть** – реальная возможность влиять на поведение подчиненных в организации, основанная на имеющихся ресурсах.

**Жизненный цикл организации** – совокупность стадий развития, которые проходит организация за период своего существования.

**Организационная культура** – это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям.

**Организационная структура управления** – это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

**Адаптация персонала** – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

**Конфликт** – это противостояние интересов, выраженных в идеях, ценностях, целях, и основанных на применении морально-психологических, социальных, экономических, физических и других видов ресурсов.

**Организационное изменение** – это решение руководства изменить одну или более внутренних переменных: в целях, структуре, технологии, организационной культуре, человеческом факторе, под влиянием внешней среды.

**Миссия** – это сформулированная философия, предназначение и смысл существования организации.

**Стратегическое управление** – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

**Стратегия** – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсов и последовательность этапов их достижения.

**Эффективность управления** – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Основная литература

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарики, 2007. – 527 с.
2. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие для студентов эконом. специальностей / В. Ф. Володько. – 2-е изд. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2008. – 304 с.
3. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 501 с.
4. Гончаров, В. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современ. шк., 2006. – 280 с.
5. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – М. : Дело, 2008. – 147 с.
6. Мескон, М. Х. Основы менеджмента ; пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2007.
7. Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд., доп. – М. : Интел-Синтез, 1998. – 272 с.
8. Феденя, А. К. Менеджмент : учеб. пособие / А. К. Феденя. – Минск : Тетра-Системс, 2008. – 320 с.
9. Янчевский, В. Г. Основы менеджмента / В. Г. Янчевский. – Минск : Тетра-Системс, 2004. – 221 с.

### Дополнительная литература

1. Брасс, А. А. Основы менеджмента : курс лекций / А. А. Брасс. – 3-е изд., стер. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005. – 224 с.
2. Виханский, О. С. Менеджмент : практикум / О. С. Виханский, А. И. Наумов ; под ред. А. И. Наумова. – М. : Гардарики, 1998 – 288 с.
3. Глушаков, В. Е. Современные технологии менеджмента, маркетинга и практической психологии / В. Е. Глушаков, Т. И. Глушакова. – Минск : Технопринт, 2000. – 440 с.
4. Комарова, Н. В. Теоретические основы менеджмента : конспект лекций / Н. В. Комарова. – М. : Доброе слово, 2005. – 64 с.
5. Менеджмент: тесты, задачи, ситуации, деловые игры, практикум : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий [и др.] ; под общ. ред. проф. Н. П. Беляцкого. – Минск : Книжный дом, 2005 – 224 с.
6. Основы менеджмента : учеб.-метод. комплекс для студентов специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет и аудит» / Сост. и общ. ред. М. В. Гайдова. – Новополоцк : ПГУ, 2007. – 315 с.

### Интернет-ресурсы

1. <http://www.manager.by/>
2. <http://www.pac.by/ru/edition-of-the-academy-of-management/magazine-problemu-upravlenia/pu-archiv/pu-39>
3. <http://www.cfin.ru/>
4. <http://www.aup.ru/>
5. <http://infomanagement.ru>
6. <http://www.mevriz.ru/>

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ .....	5
1.1. Сущность, цели, задачи менеджмента .....	5
1.2. Основные категории менеджмента. Понятие организации .....	6
1.3. Современный менеджер .....	12
ТЕМА 2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА .....	14
2.1. Периодизация развития менеджмента .....	14
2.2. Сущность и основные характеристики процессного, системного и ситуационного подходов к управлению .....	16
ТЕМА 3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА И СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ..	21
3.1. Понятие и характеристика основных функций менеджмента .....	21
3.2. Делегирование, полномочия и ответственность .....	31
3.3. Методы управления .....	33
ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ .....	36
4.1. Коммуникации в организации: понятие, виды, значение .....	36
4.2. Понятие управленческого решения. Виды и методы принятия управленческих решений .....	38
4.3. Лидерство и стиль руководства .....	41
ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ .....	44
5.1. Понятие организации, общие характеристики, виды .....	44
5.2. Внутренняя и внешняя среда организации .....	49
5.3. Организационная культура: понятие, виды, функции .....	57
ТЕМА 6: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	61
6.1. Понятие организационных структур управления (ОСУ). Классификация видов организационных структур управления .....	61
6.2. Иерархические структуры управления .....	62
6.3. Адаптивные структуры управления .....	71
ТЕМА 7. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА .....	77
7.1. Понятие адаптации персонала .....	77
7.2. Конфликты в организации: сущность, классификация, методы разрешения .....	80
7.3. Управление изменениями в организации .....	86
ТЕМА 8. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	87
8.1. Понятие, элементы, этапы, объекты, принципы, функции стратегического управления .....	87
8.2. Миссия и цели организации .....	90
8.3. Сущность и виды стратегий организации .....	94
ТЕМА 9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ .....	97
9.1. Эффективность управления: понятие, виды .....	97
9.2. Показатели эффективности управления .....	99
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ .....	104
Проверочный тест по дисциплине «Основы менеджмента» .....	121
Примерный перечень вопросов к зачету .....	123
Термины и определения .....	124
Рекомендуемая литература .....	126

*Учебное издание*

СКУМАТОВА Ольга Александровна

## ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебно-методический комплекс  
для студентов специальности 1 26 02 05 «Логистика»

Редактор *И. Н. Безборщя*  
Дизайн обложки *Е. Н. Бурцевой*

---

Подписано в печать 13.04.15. Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная. Ризография.  
Усл. печ. л. 7,43. Уч.-изд. л. 7,25. Тираж 30 экз. Заказ 441.

---

Издатель и полиграфическое исполнение –  
учреждение образования «Полоцкий государственный университет».

Свидетельство о государственной регистрации  
издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/305 от 22.04.2014.

ЛП № 02330/278 от 08.05.2014.

Ул. Блохина, 29, 211440, г. Новополоцк.