

**Н.Н. Дебелова, Г.И. Прокофьева,
Н.В. Гусакова, Е.Н. Завьялова**

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

«Томский государственный архитектурно-строительный университет»

**Н.Н. Дебелова, Г.И. Прокофьева,
Н.В. Гусакова, Е.Н. Завьялова**

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Томск
Издательство ТГАСУ
2010

УДК 338.24

О 75

Основы менеджмента : учеб. пособие [Текст] / Н.Н. Дебелова, Г.И. Прокофьева, Н.В. Гусакова, Е.Н. Завьялова. – Томск : Изд-во Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2010. – 90 с. – ISBN 978-5-93057-341-1.

В учебном пособии отражена новая система организации управления в России, более подробно рассмотрены процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту, приведены эффективные методы принятия управленческих решений, дана характеристика внешней и внутренней среды предприятия, представлены стратегические изменения в организации принятия управленческих решений. Также рассмотрены организационные структуры управления, перечислены их достоинства, недостатки и особенности, приведены стили разрешения конфликтов.

Пособие предназначено для студентов третьего курса ФСПО, изучающих дисциплину «Основы менеджмента» и студентов неэкономических специальностей технических вузов.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Томского государственного архитектурно-строительного университета.

Рецензенты:

к.э.н., доцент ТГАСУ А.А. Фигурко;

к.ф.н., доцент ТПУ Е.В. Михальченко.

ISBN 978-5-93057-341-1

© Н.Н. Дебелова, Г.И. Прокофьева,
Н.В. Гусакова, Е.Н. Завьялова, 2010

© Томский государственный
архитектурно-строительный
университет, 2010

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	6
1. Новая система организации управления в России	7
2. Организация как основа менеджмента	8
3. Общие характеристики организаций	10
4. Новая система взглядов на управление за рубежом	12
5. Основные виды разделения управленческого труда: сущность, содержание	13
6. Основные роли, выполняемые современными менеджерами	15
7. Характер труда и требования к профессиональной компетенции менеджеров	16
8. Менеджмент – управление, ориентированное на успех (составляющие успеха организации)	18
9. Основные функции менеджмента: подготовка и принятие управленческого решения (планирование)	19
10. Основные функции менеджмента: организация реализации принятых решений	20
11. Основные функции менеджмента: мотивация персонала (с позиции содержательных теорий)	22
12. Основные функции менеджмента: мотивация персонала (с позиции процессуальных теорий)	24
13. Основные функции менеджмента: контроль хода выполнения принятых решений	26
14. Административная (классическая) школа в управлении	28
15. Процессный подход к менеджменту	30
16. Системный подход к менеджменту	31
17. Ситуационный подход к менеджменту	32
18. Внутренняя среда фирмы и ее основные элементы	33
19. Внешняя среда фирмы: характеристика, основные элементы	35
20. Миссия организации: сущность, содержание	36
21. Цели и задачи в системе современного менеджмента	37

22. Дерево целей как инструмент обеспечения соподчиненности и развертываемости целей менеджмента	38
23. Организационные структуры органов управления фирмы: общие понятия	40
23.1. Организационные структуры органов управления фирмы: линейная структура, ее достоинства и недостатки.....	41
23.2. Организационные структуры органов управления фир- мы: линейно-штабная структура, ее достоинства и недостатки	43
23.3. Организационные структуры органов управления фирмы: функциональная структура, ее достоинства и недостатки	44
23.4. Организационные структуры органов управления фирмы: линейно-функциональная структура, ее достоинства и недостатки	46
23.5. Организационные структуры органов управления фирмы: матричная структура, ее достоинства и недостатки	47
23.6. Организационные структуры органов управления фирмы: дивизиональная структура.....	49
24. Соотношение централизации и децентрализации в структуре органов управления фирмой.....	50
25. Коммуникации в современной фирме: сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса	52
26. Основные виды коммуникацией	53
27. Пути улучшения системы коммуникаций в современной фирме	55
28. Общая характеристика процесса принятия управленческих решений	56
29. Особенности методов коллективного решения проблем.....	58
30. Управление организационными изменениями	59
31. Управление неформальными организациями	61
32. Власть и влияние в организации	63
33. Общая характеристика стратегического менеджмента	64
34. Стратегический менеджмент как процесс, его структура и содержание основных элементов	65

35. Особенности анализа внешней среды фирмы в стратегическом менеджменте	67
36. Стадии и факторы выбора стратегии	68
37. Процесс выбора стратегии фирмы: основные виды стратегий	70
38. Стратегии фирмы на основе матрицы «возможности по товарам или рынкам»	71
39. Стратегические изменения в организации	72
40. Стратегическое планирование деятельности фирм	74
41. Система планов развития организации	75
42. Система показателей, используемых в стратегическом и оперативном планировании	77
43. Конфликты в организациях: сущность, природа, влияние на результаты работы персонала фирмы	79
44. Причины и последствия конфликтов в организациях	80
45. Способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе	82
Вопросы к экзамену	83
Библиографический список	88

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях перехода экономики нашей страны к рыночным отношениям главной задачей стала перестройка управления хозяйственных организаций. Рыночная экономика предъявляет более высокие требования к квалификации специалистов-руководителей, чем плановая. Сегодня необходимо управлять по-новому – по законам и традициям менеджмента. Руководитель нового типа должен быть высокопрофессиональным, компетентным в экономических, социальных и технологических вопросах, с высоким чувством ответственности за результаты деятельности организации. Обучение такого специалиста-руководителя должно быть построено на новых теоретических и методологических позициях использования опыта, техники и искусства управления западных школ, адаптированных к нашим социально-культурным условиям.

Формирование у студентов навыков к самостоятельному творческому труду, умения решать профессиональные задачи; формирование потребности к непрерывному самообразованию, совершенствованию знаний и умений, расширению кругозора; приобретение ими опыта планирования и организации рабочего времени явилось основной целью написания данного учебного пособия и обусловило характер подачи материала.

В заключение приведены вопросы к экзамену по изучаемой дисциплине, ответы на которые содержатся в данном пособии и в лекционном курсе.

Планирование, организация, контроль и анализ являются необходимыми составляющими научной организации учебного процесса, позволяющими обеспечить полноценное управление и необходимую эффективность учебной работы.

1. НОВАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

Прежде чем приступить к рассмотрению новой системы управления, необходимо выделить особенности прежней системы управления:

1. Она базировалась на марксистской трактовке экономического развития.

2. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на средства производства, план выступал как регулятор производства.

3. Экономическая теория социализма обосновала необходимость реализации таких принципиальных положений, как концентрация производства, его монополизация на государственных предприятиях. Ориентация производственной специализации на народнохозяйственную эффективность, закрытость единого народнохозяйственного комплекса страны.

4. Управление экономикой СССР строилось по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами.

Фундаментальные положения управленческой науки:

- необходимость централизации управления;
- моноцентрическая система хозяйствования;
- прямое управление предприятиями со стороны государства;
- ограничение хозяйственной самостоятельности;
- жесткая система распределения и связей между предприятиями.

Новая система управления

Формирование новой системы управления обусловлено проведением рыночных реформ в России.

Основные положения:

– *децентрализация системы управления на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономическими процессами.* Государство должно устанавливать общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство, госзаказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок;

– *переход к полицентрической системе хозяйствования.* С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности решаемых в регионах задач, с другой – упрощает систему управления народным хозяйством;

– *сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора.* Преобладание той или иной группы методов зависит от статуса предприятий в экономической системе страны;

– *формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых социально ориентированных систем.* Каждая организация должна решать вопросы, касающиеся взаимодействия с внешней средой. Социальная ориентация рассматривается в двух аспектах: ориентация на потребителя, удовлетворение потребностей общества; решение социальных проблем трудового коллектива и среды обитания организации.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОСНОВА МЕНЕДЖМЕНТА

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей.

Требования к организации:

– наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью группы;

– наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены группы;

– наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимую для всех цель.

Жизненный цикл организации:

– *рождение организации*: главная цель заключается в выживании; руководство осуществляется одним лицом; основная задача – выход на рынок;

– *детство и юность*: главная цель – получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост; стиль руководства жесткий; основная задача – укрепление позиций и захват рынка; задача в области организации труда – планирование прибыли, увеличение заработной платы, предоставление различных льгот персоналу;

– *зрелость*: главная цель – систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа; эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача – рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка; задача в области организации труда – разделение и кооперация труда, премирование за индивидуальные результаты;

– *старение организации*: главная цель – сохранение достигнутых результатов; эффект руководства достигается за счет координации действий; основная задача – обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях;

– *возрождение либо исчезновение*: главная цель состоит в обеспечении оживления по всем функциям; рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма; главная задача – омоложение, внедрение инновационного механизма, внедрение научной организации труда и коллективное премирование.

Неформальные организации – группы, которые возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Образуются практически во всех формальных организациях, за исключением очень малых.

3. ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ресурсы необходимы любой организации для достижения намеченных целей.

Основные ресурсы, используемые организацией:

- люди (трудовые ресурсы);
- основной и оборотный капитал;
- технология и информация.

Главная задача организации в области использования ресурсов – достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности.

Внешняя среда (организации полностью зависимы от окружающего мира как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей):

- экономические условия;
- потребители;
- профсоюзы;
- правительственные акты;
- законодательство;
- конкурирующие организации;
- система ценностей в обществе;
- техника;
- технология.

Горизонтальное разделение труда – разделение всей работы на составляющие компоненты между участниками трудового процесса. Работа распределяется по профессиональному признаку. Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии является производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

Вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

Направления, по которым осуществляется вертикальное разделение труда:

- *общее руководство* – выработка и реализация основных перспективных направлений деятельности организации;

- *технологическое руководство* – разработка и внедрение прогрессивных технологий; рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;

- *экономическое руководство* – стратегическое и оперативное планирование, анализ экономической деятельности организации, организация маркетинга, финансовой деятельности, стимулирования труда;

- *оперативное управление* – составление оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, инструктаж работников, организация систематического контроля за ходом производственного процесса и его результатами;

- *управление персоналом* – подбор, расстановка и развитие персонала (человеческого капитала) организации.

Структура организации – совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации. Все организации независимо от сфер деятельности имеют структуру, которая придает им целостность, способность реализовать свою миссию (предназначение).

Элементы организации:

- департаменты;
- управления;
- отделы.

Структурные подразделения организации – группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

Управление является существенно важной деятельностью для организации, так как для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, деятельность всех структурных

элементов должна быть скоординирована посредством вертикального разделения труда. Управленческий труд в ходе длительной эволюции выделился в особую категорию общественного труда.

4. НОВАЯ СИСТЕМА ВЗГЛЯДОВ НА УПРАВЛЕНИЕ ЗА РУБЕЖОМ

Новая система взглядов на управление за рубежом

Причины возникновения:

1. Научно-технический прогресс.
2. Концентрация научного и производственного потенциала.
3. В послевоенный период в мировой экономике заметную роль стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях.

4. Производство все больше ориентируется на *специализированные запросы* потребителей, то есть на небольшие по емкости рынки, что привело к образованию большого числа малых и средних предприятий, к усложнению системы связей между организациями, к высокой значимости таких критериев бизнеса, как гибкость, динамичность и адаптивность к требованиям внешней среды.

Основные положения (были сформулированы в 70–80-е гг.):

- предприятие – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;
- ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей;
- ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакции;
- главный источник прибыли – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала;

– система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства.

Принципы управления в новой системе:

- лояльность к работающим;
- ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
- коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и по вертикали;
- атмосфера в фирме, помогающая раскрытию способностей работающих;
- установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;
- своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
- непосредственное участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер;
- этика бизнеса – золотое правило менеджмента;
- честность и доверие к людям;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
- качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

5. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ РАЗДЕЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА: СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ

Разделение труда менеджеров – специализация управленческих работников на выполнении определенных видов дея-

тельности, разграничение полномочий, прав и сфер ответственности, на основе которых решается проблема повышения результативности труда управляющих:

1. *Функциональное* – основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль). Соответственно в аппарате управления появляются специалисты, занимающиеся своими конкретными вопросами.

2. *Структурное* – исходит из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая, территориальная специфика. В силу разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации.

3. *Технологическое и профессионально-квалификационное* – учитывает виды и сложность выполняемых работ. Выделяют руководителей (принятие решений, организация их реализации), специалистов (проектирование и разработка вариантов решений), служащих (информационное обеспечение процесса).

Соотношение вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров:

1. *Вертикальное* – построено на выделении трех уровней управления.

2. *Горизонтальное* – на каждом уровне управления предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Более глубокое разделение предполагает специализацию по основным подсистемам предприятия (персонал, НИОКР, маркетинг, производство, финансы).

Уровни управления:

– *низовой* – менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительного труда. Осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки;

– *средний* (50–60 % общей численности управленческого персонала) включает менеджеров, ответственных за ход производ-

ственного процесса в подразделениях. Сюда входят менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления фирмы, ее филиалов, отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов;

– *высший* (3–7 %) – администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами.

6. ОСНОВНЫЕ РОЛИ, ВЫПОЛНЯЕМЫЕ СОВРЕМЕННЫМИ МЕНЕДЖЕРАМИ

В современном менеджменте выделяют следующие виды ролей.

Роли, связанные с принятием решений

Функции менеджера:

– определяет направление роста организации, изыскивая для этого возможности как внутри организации, так и за ее пределами;

– разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию, приносящие изменения;

– контролирует разработку определенных проектов;

– когда организация сталкивается с неожиданными нарушениями, менеджер отвечает за корректировочные действия;

– отвечает за распределение всевозможных ресурсов организации;

– представляет организацию на всех значительных и важных переговорах.

Информационные роли

Функции менеджера:

– собирает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера о внешней и внутренней среде организации, которую использует в интересах своего дела;

- выступает как «нервный центр» внутренней и внешней информации, поступающей в *организацию*;
- распределяет полученную информацию в виде фактов и нормативных установок между подчиненными, разъясняет политику и основные цели организации;
- передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.

Межличностные роли

Функции менеджера:

- выполняет обычные обязанности правового или социального характера;
- отвечает за мотивацию и активизацию подчиненных на достижение целей организации, координирует их усилия, отвечает за набор, подготовку работников;
- обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги.

7. ХАРАКТЕР ТРУДА И ТРЕБОВАНИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ

Специфические особенности управленческого труда

1. Управленческий труд представляет собой умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической.
2. Он участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников.
3. Предметом труда является информация.

4. Средством труда – организационная и вычислительная техника.

5. Результатом труда – управленческое решение.

Требования, предъявляемые к профессиональным управляющим

1. Специальные знания и способность использовать их в профессиональной работе по управлению предприятием:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;

- информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию;

- знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;

- способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;

- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

2. Способность работать с людьми и управлять самими собой (личностные качества, усиливающие доверие и уважение со стороны других):

- высокое чувство долга и преданность делу;

- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;

- умение четко выражать свои мысли и убеждать;

- уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;

- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

8. МЕНЕДЖМЕНТ – УПРАВЛЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА УСПЕХ (СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ)

Выживание

Некоторые организации планируют свой роспуск после достижения ими намеченных целей. Однако для большинства выживание, возможность существовать как можно дольше является основной задачей. Для этого организациям приходится периодически менять свои цели, выбирая их соответственно изменяющимся потребностям внешнего мира. Почти все организации, существующие ради бизнеса, периодически разрабатывают новые виды продукции или услуг для своих потребителей.

Результативность и эффективность

Чтобы быть успешной в течение долгого времени, организация должна быть как эффективной, так и результативной. Результативность является понятием трудноопределимым. Но эффективность можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов (потребляемых ресурсов) и выходов (выпускаемых продуктов). Относительная эффективность организации выражается производительностью.

Производительность – это отношение количества единиц на входе к количеству единиц на выходе. Является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

Практическая реализация

Управленческие решения представляют собой лишь идеи, мысли. Цель управления – это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением считается такое, которое реализуется практически – превращается в действие – результативно и эффективно.

9. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА: ПОДГОТОВКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ (ПЛАНИРОВАНИЕ)

Планирование как основная функция менеджмента означает выработку и принятие определенного постановления, письменного или устного, в котором перед объектом управления будет поставлена та или иная цель, задача. Это постановление – управленческое решение. *Планирование* – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. С данной функции начинается процесс управления, от ее качества зависит успех организации.

Вопросы, на которые призвана ответить функция планирования

1. *Где мы находимся в настоящее время?* Менеджеры должны оценить сильные и слабые стороны организации в основных ее областях (финансы, маркетинг, персонал, НИОКР), чтобы определить, чего может реально добиться организация.

2. *Куда мы хотим двигаться?* Менеджеры должны, оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, определить, какими должны быть цели организации и что может помешать достижению этих целей.

3. *Как мы собираемся сделать это?* Менеджеры решают, что должны делать сотрудники организации для достижения поставленных целей.

По длительности действия:

- долгосрочные;
- краткосрочные;
- разовые.

По степени обязательности:

- носящие категорический характер;
- носящие характер рекомендаций.

По содержанию:

- экономические;
- социальные;
- организационные;
- научные.

По степени структурированности:

- запрограммированные;
- незапрограммированные.

По лицу, принимающему решение:

- индивидуальные;
- групповые.

По направлению решения:

- внутри организации;
- за ее пределы.

По уровню принятия решения:

- организация в целом;
- структурные подразделения;
- функциональные службы;
- отдельные работники.

По глубине воздействия:

- одноуровневые;
- многоуровневые.

По количеству целей:

- одноцелевые;
- многоцелевые.

10. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА: ОРГАНИЗАЦИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЯТЫХ РЕШЕНИЙ

Организация реализации принятых решений как основная функция менеджмента состоит в том, чтобы обеспечить выполнение решения с организационной стороны, то есть создать такие управленческие отношения, которые бы обеспечили наибо-

лее эффективные связи между всеми элементами управляемой системы. *Организовать* – значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

Содержание доведения решений до исполнителя:

- а) доведение решения до исполнителя;
- б) приспособление организационной структуры фирмы к задачам намечаемой деятельности;
- в) подборка людей для конкретной работы и делегирование им полномочий, прав использования ресурсов организации.

Локальные принципы организации, которые необходимо учитывать для успешной реализации данной функции:

- *цели* – организация, ее отдельные звенья работают во имя достижения общей цели;
- *эластичности организации* – при определении задач и ответственности должен быть установлен оптимум между свободой действий отдельных работников и административными предписаниями;
- *устойчивости* – систему управления необходимо строить так, чтобы ее элементы не подвергались коренным изменениям под влиянием внешней и внутренней среды;
- *непрерывного совершенствования* – предполагает необходимость систематической организационной работы по совершенствованию процесса организации и реализации решений;
- *прямой соподчиненности* – любой работник должен иметь одного начальника;
- *объема контроля* – менеджер в состоянии квалифицированно обеспечить и проконтролировать работу ограниченного числа подчиненных;
- *безусловной ответственности* руководителя за действия подчиненных;
- *соразмерности* ответственности данным полномочиям;

– *исключения* – решения повторяющегося характера низводятся до рутинных, выполнение которых поручается нижестоящим управленческим звеньям;

– *приоритета функций* – управленческая функция рождает орган управления, а не наоборот;

– *комбинирования* – необходимо обеспечивать наиболее правильное сочетание централизма и самостоятельности.

11. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА: МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА (С ПОЗИЦИИ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ ТЕОРИЙ)

Мотивация персонала как основная функция менеджмента заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями. В общем смысле *мотивация* – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей.

Содержательные теории мотивации основываются на определении внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать определенным образом.

Теория мотивации Абрахама Маслоу

А. Маслоу выделял пять групп, на которые можно разделить все потребности человека:

– физиологические потребности – необходимые для выживания;

– потребности в безопасности и уверенности в будущем;

– социальные потребности – потребности в причастности к какому-либо человеческому сообществу, группе людей;

– потребности в уважении, признании;

– потребности самовыражения.

Особенности теории А. Маслоу:

1. Располагая потребности в виде строгой иерархической структуры, Маслоу показывал, что потребности низших уровней (физиологические и потребности в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения.

2. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (причем необязательно полностью).

3. Менеджеру необходимо наблюдать за подчиненными, чтобы определить, какие активные потребности движут ими.

4. *Недостаток теории* заключается в том, что не доказан факт, согласно которому удовлетворение какой-либо одной потребности приводит к автоматическому задействию потребности следующего уровня. К тому же в теории не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

Теория потребностей Дэвида МакКлелланда

Дэвид МакКлелланд выделял три уровня потребностей:

– *потребность власти* – желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, надо готовить к занятию высших руководящих должностей;

– *потребность успеха*. Удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Перед людьми с потребностью успеха менеджеры должны ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач;

– *потребность в причастности*. Означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

Для того чтобы использовать теорию Герцберга, менеджеру необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Две группы факторов, влияющих на поведение людей:

– *гигиенические факторы*: условия труда, социальные отношения, стиль руководства организации, вознаграждение, социально-психологический климат на предприятии. Положительное проявление факторов дает лишь отсутствие неудовлетворения работой у людей;

– *факторы мотивации*: работа как ценность сама по себе, чувство ответственности, возможность совершенствования. В случае положительного проявления наступает удовлетворение работой.

12. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА: МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА (С ПОЗИЦИИ ПРОЦЕССУАЛЬНЫХ ТЕОРИЙ)

Процессуальные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия познания. В процессуальных теориях анализируется, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный тип поведения. Поведение личности определяется не только потребностями, но является также функцией восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Теория ожиданий, основная мысль которой состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению своих потребностей. *Ожидание* – оценка личностью вероятности свершения данного события.

Взаимосвязи и соответствующие им ожидания, наиболее важные с точки зрения данной теории:

- затраты труда – результаты;
- результаты – вознаграждение
- вознаграждение – валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Этапы применения данной теории в менеджменте:

1. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Руководство должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие.

2. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением.

3. Необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.

4. Также менеджер должен сформировать высокий, но реалистичный уровень ожидаемых от подчиненных результатов.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать сотрудника, снять напряжение и исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

Модель Портера – Лоулера – комплексная теория мотивации.

Основные переменные, фигурирующие в модели:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;

– степень удовлетворения.

Основные положения:

1. Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, осознания своей роли в процессе труда.

2. Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения.

3. Достигнутые результаты могут повлечь внутренние вознаграждения (удовлетворение от выполненной работы) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия).

4. Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости.

5. Один из наиболее важных выводов – результативный труд ведет к удовлетворению.

13. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА: КОНТРОЛЬ ХОДА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРИНЯТЫХ РЕШЕНИЙ

Контроль как основная функция менеджмента – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдений проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.

Три аспекта управленческого контроля:

– установление стандартов – точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;

– измерение того, что было достигнуто за период, сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;

– подготовка необходимых корректирующих действий. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Виды контроля:

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

– *текущий контроль*. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь;

– *заключительный контроль*. Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Этому также способствует мотивация, так как измеряет достигнутую результативность.

Технология контроля:

– *выбор концепции* контроля (система, процесс, частная проверка);

– *определение целей* контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);

– *установление норм* контроля (этические, производственные, правовые);

– *выбор методов* контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный);

– *определение объема и области* контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

14. АДМИНИСТРАТИВНАЯ (КЛАССИЧЕСКАЯ) ШКОЛА В УПРАВЛЕНИИ

Особенности административной школы

1. Представители школы (А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни) имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе.

2. Их исследования были направлены на повышение эффективности работы всей организации.

3. Представители данной школы (работы которых в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии) старались взглянуть на организацию с точки зрения широкой перспективы, пытались определить общие характеристики и закономерности организаций.

Цель школы – создание универсальных принципов управления, следование которым приведет организацию к успеху.

Выделяют две категории принципов управления:

1. Связанные с разработкой рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса как финансы, производство и маркетинг, «классики» были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или группы. Файоль рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

2. Связанные с построением структуры организации и управления работниками.

Принципы управления Анри Файоля

1. Разделение труда. Целью разделения является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность. Полномочия дают право отдавать приказ, ответственность – их противоположность.

3. Дисциплина. Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина предусматривает справедливое применение санкций.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника не должны превалировать над интересами компании.

7. Вознаграждение персонала. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату.

8. Централизация. Необходимо обеспечить наиболее правильное соотношение между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий.

9. Скалярная цепь, то есть ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, вниз, до руководителя низового звена. Не следует отказываться от иерархической системы без необходимости, но поддержание иерархии вредно, когда она наносит ущерб бизнесу.

10. Порядок. Место – для всего, и все – на своем месте.

11. Справедливость – сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

13. Инициатива. Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации.

14. Корпоративный дух. Союз – это сила, а она является результатом гармонии персонала.

15. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ

Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались определить функции менеджмента. Однако они рассматривали эти функции как независимые друг от друга. В противоположность этому процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как *процесс*, так как работа по достижению целей с помощью других – это серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых также является процессом, называют управленческими функциями. Сумма всех функций представляет собой процесс управления.

Существуют следующие точки зрения на функции менеджмента:

1. А. Файоль выделял пять функций управления. По его словам, «управлять – означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

2. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, контроль, координация, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, регулирование.

3. В общем виде процесс управления можно представить состоящим из функций планирования (подготовки и принятия управленческих решений), организации, мотивации и контроля. Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что необходимо для успеха организации.

16. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в менеджменте в конце 50-х гг. явилось важнейшим вкладом школы науки управления.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все *организации являются системами*.

Типы систем:

1. *Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от среды, окружающей систему.

2. *Открытая система* характеризуется взаимодействием с внешней средой.

Подсистемы – крупные составляющие сложных систем, сами являющиеся системами. В организации подсистемы – это различные отделы, уровни управления, социальные и технические составляющие организации.

Системный подход к менеджменту – это не набор каких-либо принципов для управляющих, а *способ мышления по отношению к организации и управлению*.

Понимание того, что *организации представляют собой сложные открытые системы*, состоящие из нескольких взаимосвязанных подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ управления оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Они стремились сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации: поведенческая школа занималась социальной подсистемой, школы научного управления – техническими. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием среды на организацию.

Модель организации как открытой системы:

1. Организация получает из внешней среды информацию, капитал, человеческие ресурсы, материалы. Эти компоненты называются *входами*.

2. В процессе своей деятельности организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются *выходами* организации, которые она выносит в окружающую среду.

3. Если система управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются многие дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли на рынке, увеличение объема продаж, рост организации.

17. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ

Ситуационный подход к управлению

Особенности:

1. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям.

2. Центральным моментом ситуационного подхода является *ситуация*, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.

3. Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

4. Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это способ мышления об организационных проблемах и решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления.

5. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации.

6. Ситуационный подход использует ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций. Менед-

жеру необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Методология ситуационного подхода к менеджменту:

- менеджер должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает знание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений;

- менеджер должен уметь предвидеть вероятные последствия (как положительные, так и отрицательные) от применения данной методики или концепции в конкретной ситуации;

- менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных;

- менеджер должен уметь отбирать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект для конкретных ситуаций, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем.

18. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ФИРМЫ И ЕЕ ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Анализ внутренней среды организации

Значение:

1. Информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей.

2. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации.

3. Указывает на то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Элементы внутренней среды фирмы (направления анализа):

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

– *персонал*: структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

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

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

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

19. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ФИРМЫ: ХАРАКТЕРИСТИКА, ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Внешняя среда организации

Среда организации подразделяется:

Среда прямого воздействия – факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации:

- поставщики;
- акционеры;
- трудовые ресурсы;
- законы;
- учреждения государственного регулирования;
- профсоюзы;
- потребители;
- конкуренты.

Среда косвенного воздействия – факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании:

- состояние экономики;
- научно-технический прогресс;
- социально-культурные и политические изменения;
- влияние групповых интересов;
- существенные для организации события в других странах.

Основные характеристики:

– *взаимосвязанность факторов* внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других;

– *сложность* внешней среды – число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;

– *подвижность* среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвиж-

ность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения;

– *неопределенность* внешней среды – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Задачи организации по отношению к внешней среде:

1. Менеджерам необходимо учитывать действие факторов, находящихся вне организаций, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей.

2. Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние воздействия.

3. Организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

20. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ

Миссия предприятия – выражение философии и смысла существования организации.

Особенности:

1. В миссии обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

2. Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы. В целом она выражает уст-

ремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

3. В миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, хотя прибыль – определяющий фактор в функционировании предприятия. Прибыль как миссия существенно ограничивает спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития, может привести к неэффективной работе предприятия.

4. Миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации.

5. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации?

21. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цель организации – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.

Особенности:

1. Поставленные менеджментом цели используют для установления стандартов для оценки эффективности организации, дают общий ориентир для деятельности.

2. Целью может быть либо приобретение, либо сохранение определенных факторов. Цели всегда основаны на гипотезах развития в будущем, поэтому их обоснованность зависит от точности этих гипотез.

3. Чем более отдаленный период рассматривается, тем выше неопределенность будущего, тем в более общей форме должны ставиться цели.

Характеристики:

– *конкретные и измеримые цели*. Выражая цели в конкретных измеримых формах, руководство создаст четкую базу от-

счета для последующих решений и оценки хода работы. Также будет легче определить, насколько хорошо работает организация в направлении осуществления целей;

- *ориентация целей во времени*. В первую очередь формулируют долгосрочные цели, затем вырабатываются средние и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных;

- *достижимые цели*. Цели устанавливают так, чтобы они не превышали возможности организации;

- *взаимно поддерживающие цели*. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Задачи – это цели, достижение которых желательно к определенному моменту времени в пределах периода, на который рассчитано управленческое решение.

Особенности:

1. Задача указывает на непосредственные цели организации, поддающиеся количественной характеристике.

2. Задачу часто определяют как предписанную работу, серию работ, которая должна быть выполнена в оговоренные сроки.

3. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. Каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Категории задач:

- *работа с людьми* (например, задача мастера);

- *работа с предметами* (например, задача рабочего в цехе);

- *работа с информацией* (например, задача казначея).

22. ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОПОДЧИНЕННОСТИ И РАЗВЕРТЫВАЕМОСТИ ЦЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Модель в виде дерева целей – удобный и апробированный на практике инструмент, реализующий системный подход

к определению состава целей и задач менеджмента. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия.

Общая цель организации включает ключевые цели и правила осуществления последовательной декомпозиции главной цели на подцели.

Ключевые цели по подсистемам организации:

- производство;
- маркетинг;
- персонал;
- финансы.

Подцели по подсистемам организации – их множество.

Правила осуществления последовательной декомпозиции главной цели на подцели:

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимыми друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в 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.

23. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМЫ: ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ

Структура управления организацией – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. В рамках структуры протекает *управленческий процесс*, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции *организационная структура* – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению.

Элементы организационной структуры:

- *работник управления* – человек, выполняющий определенную функцию управления;
- *орган управления* – группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;
- *первичная группа* – коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

Связи в структуре управления:

1. *Горизонтальные* – носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.
2. *Вертикальные* – связи подчинения, возникают при наличии нескольких уровней управления.
3. *Линейные* связи означают подчинение линейным руководителям, то есть по всем вопросам управления.
4. *Функциональные* – имеют место при подчинении по определенной группе проблем функциональному руководителю.

Принципы формирования организационных структур:

1. Структура управления должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним.

2. Должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления.

3. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами.

4. Важное значение имеет реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры – с другой.

23.1. Организационные структуры органов управления фирмы: линейная структура, ее достоинства и недостатки

Особенности линейной структуры:

1. Линейная структура (рис. 23.1) образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

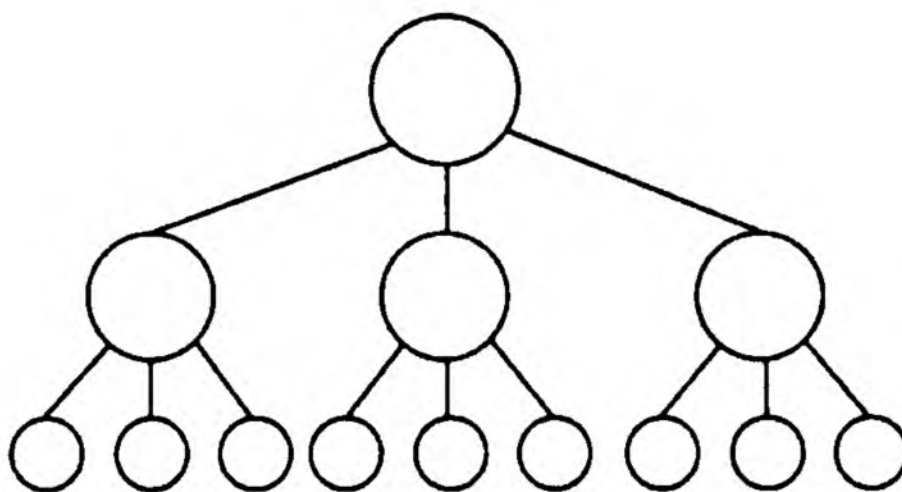


Рис. 23.1. Линейная структура

2. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий еди-

ноличное руководство подчиненными ему работниками, сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня.

3. В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и др.

4. При таком построении в наибольшей степени соблюдается принцип единоначалия: одно лицо сосредоточивает в своих руках управление всей совокупностью операций, подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

5. Структура используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Преимущества линейной структуры:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной структуры:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;

- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и руководителями;
- тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

23.2. Организационные структуры органов управления фирмы: линейно-штабная структура, ее достоинства и недостатки

Особенности линейно-штабной структуры:

1. Линейно-штабная структура (рис. 23.2) включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения; которые не обладают правом принятия решений и руководства каким-либо нижестоящим подразделением.

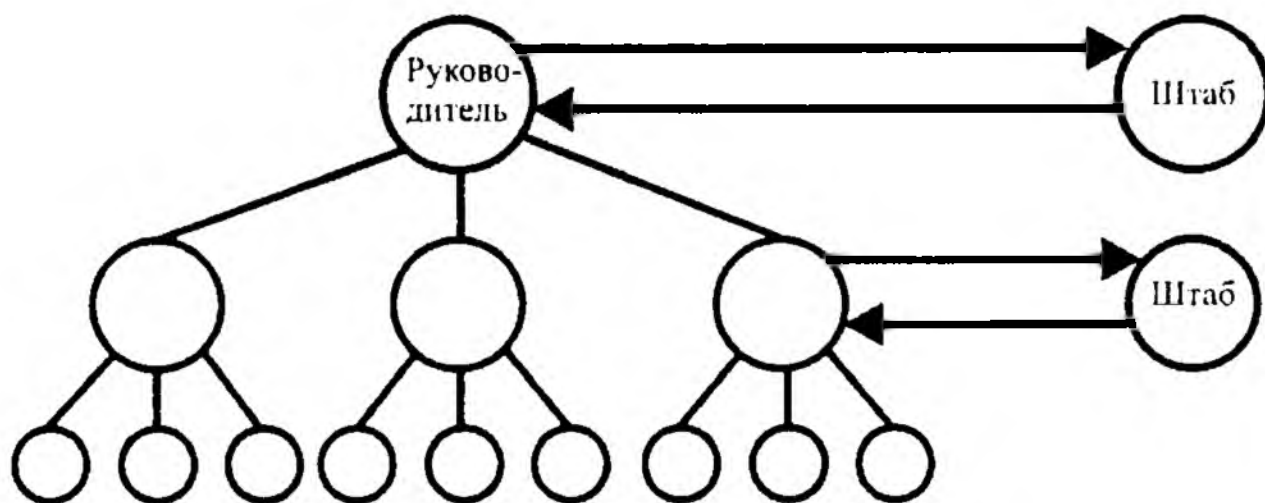


Рис. 23.2. Линейно-штабная структура

2. Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления.

3. Штабная структура включает штабных специалистов при высших менеджерах.

4. К штабным подразделениям относят службу контроллинга, отделы координации и анализа, группу сетевого планирования, социологическую, юридическую службы.

5. Создание штабных структур – шаг в сторону разделения труда менеджеров.

6. Часто менеджеры штабных подразделений наделяются правами функционального руководства. К ним относят планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга, отдел управления персоналом.

Достоинства:

- более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений;

- освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки;

- возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях.

Недостатки:

- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение не участвует в его реализации;

- тенденция к чрезмерной централизации;

- сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения.

23.3. Организационные структуры органов управления фирмы: функциональная структура, ее достоинства и недостатки

Особенности функциональной структуры:

1. Каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления (рис. 23.3).

2. Выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений.

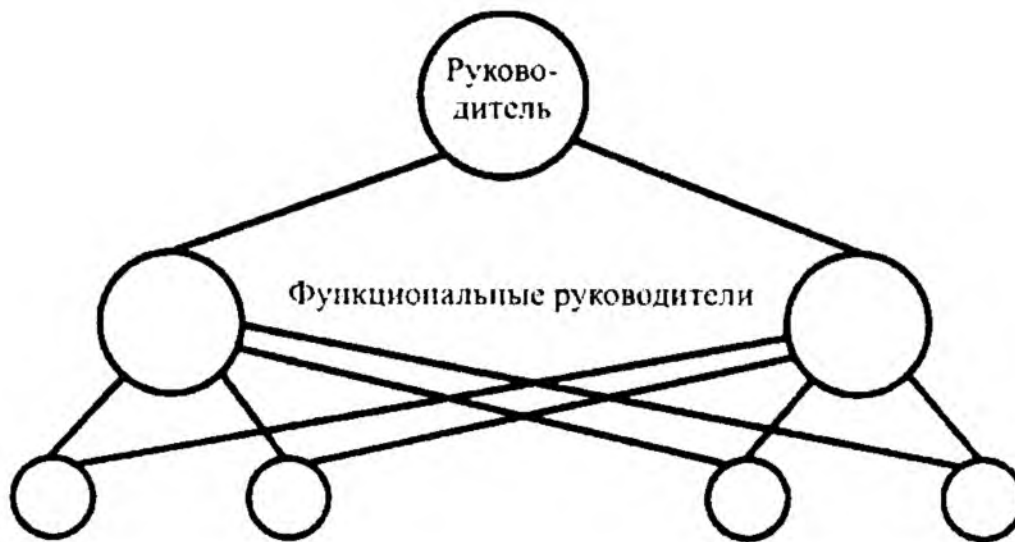


Рис. 23.3. Функциональная структура

3. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально.

4. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.

5. Структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений.

6. Используются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к НТП.

Преимущества:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

- освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;

- создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительная процедура принятия решений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.

23.4. Организационные структуры органов управления фирмы: линейно-функциональная структура, ее достоинства и недостатки

Особенности линейно-функциональной структуры:

1. Эта структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

2. Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения.

3. Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом.

4. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты ре-

шений вопросов, связанных с руководством процессом производства.

Достоинства:

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;

- построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;

- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

- аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению, наряду со стратегическими, множества оперативных задач (как следствие вертикальных связей «руководитель – подчиненный»).

23.5. Организационные структуры органов управления фирмы: матричная структура, ее достоинства и недостатки

Особенности матричной структуры:

1. Матричная структура представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на *принципе двойного подчинения исполнителей*: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой – руководителю проекта (целевой про-

граммы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

2. Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.

3. Переход к матричной структуре обычно охватывает часть организации, при этом ее успех зависит от того, насколько руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров.

4. Создание структуры целесообразно, когда имеется необходимость в освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки.

5. Применяется в основном в наукоемких отраслях.

Достоинства:

- лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме;
- усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;
- возможность применения эффективных методов управления;
- относительная автономность проектных групп способствует развитию у работников навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков.

Недостатки:

- проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;
- трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
- возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений;
- трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;
- возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов.

23.6. Организационные структуры органов управления фирмы: дивизиональная структура

Особенности дивизиональной структуры:

1. Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов.
2. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.
3. Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: по выпускаемой продукции (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя, по обслуживаемым регионам.
4. Руководители вторичных функциональных служб отчитываются перед управляющим производственного подразделения.

5. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб по всем заводам отделения, координируя их деятельность по горизонтали.

Достоинства:

- более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;
- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

Недостатки:

- рост иерархичности, вертикали управления;
- дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;
- дублирование работ для разных подразделений.

24. СООТНОШЕНИЕ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ В СТРУКТУРЕ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

Централизованные и децентрализованные организации

Централизованные организации – те, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.

Достоинства централизованных организаций:

- централизация улучшает контроль и координацию специализированных функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;
- сильное централизованное управление позволяет избежать ситуаций, при которых одни отделы фирмы растут и развиваются за счет других или организации в целом;

– централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности (не ниже руководителя отдела). Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

Децентрализованные организации – организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Преимущества децентрализованных структур:

– управлять крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся информации и, следовательно, сложности процесса принятия решений;

– децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех ее знает;

– децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией;

– децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей (предполагается, что талантливыми руководителями становятся в процессе приобретения опыта).

Факторы, определяющие степень централизации

Характеристики, позволяющие определить, насколько данная организация централизована по сравнению с другими:

1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше число решений, которые при-

нимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации.

2. Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.

3. Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация слабо централизована.

4. Контроль за работой подчиненных. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов.

25. КОММУНИКАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ФИРМЕ: СУЩНОСТЬ, ЭЛЕМЕНТЫ И ЭТАПЫ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Коммуникационные процессы – это обмен информацией.

Элементы:

- *отправитель* – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- *сообщение* – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- *канал* – средство передачи информации;
- *получатель* – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Этапы:

- *зарождение идеи*;
- *кодирование и выбор канала*. Отправитель должен с помощью символов закодировать информацию, используя слова, интонации и жесты. Кодирование превращает идею в сообщение. К общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, электронные средства связи, включая

компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Часто для достижения эффективности сообщения используют два (или более) средства коммуникаций;

- *передача сообщений*;

- *декодирование* – перевод символов отправителя в мысли получателя.

1. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю.

2. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией.

3. Двусторонний обмен информацией, хотя и протекает медленнее, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений:

- язык (в вербальном или невербальном оформлении);

- различия в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования;

- различия в организационном статусе между руководителем и подчиненным.

4. Обратная связь повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам устранять помехи.

26. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ КОММУНИКАЦИЙ

Коммуникации между организацией и ее средой

Средства коммуникации организации с элементами внешнего окружения:

1. С потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок.

2. В сфере отношений с общественностью внимание уделяется созданию определенного образа организации на местном, общенациональном или международном уровне.

3. Подчиняясь государству, организации заполняют разнообразные письменные отчеты.

4. Обсуждения, собрания, переговоры, служебные записки, отчеты, циркулирующие внутри организации, часто являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешней средой.

Коммуникации внутри организации

Коммуникации внутри организации подразделяются:

– на *межуровневые коммуникации* – перемещение информации в рамках вертикальной коммуникации. Может происходить по нисходящей (сообщение подчиненным уровням о принятом управленческом решении), по восходящей (отчеты, предложения, объяснительные записки);

– коммуникации между различными отделами, или *горизонтальные коммуникации*. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Руководство должно добиваться, чтобы подразделения работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении;

– коммуникации *«руководитель – подчиненный»*. Связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности отдела в решение задач; обсуждением проблем эффективности работы; оповещением подчиненного о грядущем изменении; получении сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях подчиненных;

– коммуникации *между руководителем и рабочей группой*. Позволяют руководителю повысить эффективность действий группы;

– *неформальные* коммуникации. Канал неформальных коммуникаций – это канал распространения слухов. Так как по

каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации типа «между нами».

27. ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ФИРМЕ

Управленческое регулирование

Особенности управленческого регулирования:

1. Менеджеры на всех уровнях организации должны иметь представление о своих собственных потребностях в информации, а также своих начальников, коллег и подчиненных.

2. Менеджер должен уметь оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в фирме, стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах.

3. Менеджер может также практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными, периодические встречи со всеми подчиненными.

4. Планирование, реализация и контроль формируют возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена.

5. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей, контроль хода работ, отчеты по результатам контроля – действия, подвластные менеджеру.

Системы обратной связи составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации.

Возможные варианты:

перемещение людей из одного подразделения организации в другое с целью обсуждения определенных вопросов.

Опрос работников

Сведения, которые опрос позволяет выяснить у подчиненных:

- четко ли доведены до них цели их деятельности;
- с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;
- получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;
- открыт ли их руководитель для предложений; информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

28. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Подходы к принятию решений

Интуитивный подход

1. Часто используется при решении относительно несложных проблем.

2. Интуитивный подход не дает хороших результатов, когда опыт менеджера небольшой, а предыдущие ситуации не соответствуют новой.

3. На качество интуитивных решений может оказывать влияние недостаточно полное представление о текущей ситуации.

Характерные черты:

- субъект решения держит всю проблему в голове;
- по мере развития проблемы подход к ее решению может радикально меняться;
- возможно одновременное рассмотрение нескольких вариантов;
- может не соблюдаться последовательность этапов;
- качество решения основывается прежде всего на предыдущем опыте лица, принимающего решение.

Рациональный подход, заключающийся в структуризации процесса принятия решений.

Этапы процесса принятия решений, каждому из которых соответствуют определенные процедуры:

- *постановка проблемы*: возникновение новой ситуации, появление проблемы, сбор необходимой информации, описание проблемной ситуации;

- *разработка вариантов решений*: формулирование требований-ограничений, сбор необходимой информации, разработка возможных вариантов решений;

- *выбор решения*: определение критериев выбора; отбор решений, отвечающих критериям; оценка возможных последствий; выбор предпочтительного решения;

- *организация выполнения решения и его оценка*: план реализации выбранного решения; контроль за ходом реализации решения; оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации.

Особенности:

1. Процесс принятия решений применяется, если проблемная ситуация не так очевидна, ее решение неоднозначно.

2. Обязательными элементами процесса является наличие поэтапного плана и методов решения, а также их информационное обеспечение.

3. Работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса, но каждый раз она имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы менеджера.

4. Представленная схема процесса принятия решений отображает логику управленческой деятельности. На практике этот процесс более сложен и допускает параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений.

29. ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОВ КОЛЛЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Коллективные методы решения проблем

Метод номинальной групповой техники (построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций). Достоинством данной техники является то, что, несмотря на совместную работу членов группы, она не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения.

Содержание метода:

1. Все члены группы, собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои идеи, самостоятельно и независимо от других.

2. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта; представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики), и после этого каждый член группы в письменном виде представляет ранговые оценки рассмотренных идей.

3. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения.

Метод Дельфы часто используют в случаях, когда сбор группы невозможен. Более того, в соответствии с методикой членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы, тем самым обеспечивается независимость мнений. Однако затраты времени на разработку решений существенно растут.

Содержание метода:

1. Членам группы предлагается ответить на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме.

2. Каждый участник отвечает на вопросы независимо и анонимно.

3. Результаты ответов собираются в центре и на их основании составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений.

4. Каждый член группы получает копию этого материала.

5. Ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения.

6. Предыдущие два шага повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Метод мозговой атаки («мозговой штурм») основан на организации группового обсуждения.

Содержание метода:

1. С информацией о характере проблемы участники обсуждения знакомятся заранее.

2. Каждому участнику группы предоставляется право высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности. Чем больше разных предложений, тем лучше.

3. Все предложения выслушиваются без критики и оценки, а их анализ производится централизованно после завершения процесса заслушивания вариантов на основе сделанных записей.

4. В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам-ограничениям, а также по их результативности.

30. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Изменения в организациях – решения руководства изменить одну или более внутренних составляющих организации, относящихся к целям, задачам, структуре, технологии, человеческому фактору, вызванные переменами во внешней или внутренней среде.

Виды изменений в организациях:

1. *Изменение целей*: для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Часто необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля.

2. *Структурные изменения* относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, управленческой иерархии, степени централизации. Это одна из самых распространенных форм изменений в организациях.

3. *Изменения в технологии* относятся к внедрению нового оборудования (инновациям), изменениям нормативов, характера работы.

4. *Изменения в персонале* подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения сотрудников организации. Могут охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению, повышение квалификации, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой, повышению качества трудовой жизни.

Существует модель управления организационными изменениями, которая включает в себя следующие этапы:

– *давление и побуждение*. Руководство должно осознать необходимость изменений под давлением таких внешних факторов, как возросшая конкуренция, изменения в экономике, появление новых нормативных актов или внутренних факторов, как то: снижение производительности, возросшие затраты, большая текучесть кадров, большое количество жалоб работников;

– *посредничество и переориентация внимания*. Может возникнуть необходимость в посреднических услугах, которые должны привести к изменению ориентации внимания высшего руководства на внутренние проблемы;

– *диагностика и осознание*. Руководство собирает информацию, определяет причины возникновения проблем. Оп-

ределение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем;

– *нахождение нового решения и разработка мер по его выполнению*;

– *эксперимент и выявление*. Обычно организация проводит испытания планируемых изменений, выявляя скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах;

– *подкрепление и согласие*. Основываясь на положительных результатах, организация принимает новые методы. Возникает необходимость мотивировать людей, чтобы они приняли изменения.

31. УПРАВЛЕНИЕ НЕФОРМАЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Неформальная организация – спонтанно образовавшаяся группа людей, вступающих в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей.

Особенности:

1. Как и у формальных организаций, цели неформальных организаций являются причиной существования.

2. В крупных организациях существует несколько неформальных организаций, которые бывают объединены в сеть.

3. В неформальных организациях имеются неписанные правила – нормы, которые служат эталонами поведения.

4. Важнейшие причины вступления в группу – удовлетворение чувства принадлежности, взаимопомощь, защита, тесное общение и симпатия.

Основные характеристики неформальных организаций:

– *социальный контроль*. Первым шагом к установлению социального контроля за своими сотрудниками является установление норм. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Тех, кто нарушает нормы, как правило, ждет отчуждение от группы;

– *сопротивление переменам*. Возникает всегда, когда сотрудники группы усматривают в переменах угрозу существованию группы, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам, положительным эмоциям;

– *неформальные лидеры*. Выполняют две функции: помогают группе в достижении ее целей, поддерживают социальное взаимодействие.

Влияние неформальных организаций на эффективность формальной организации

Негативное:

1. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству.

2. Принятые группой нормы могут приводить к снижению продуктивности.

3. Тенденция к сопротивлению переменам может задерживать инновационный процесс.

Позитивное:

1. Преданность группе часто перерастает в преданность организации, и многие люди отказываются от высокооплачиваемых должностей в других компаниях, потому что не хотят нарушать социальные связи, приобретенные в данной компании.

2. Цели группы могут совпадать с целями всей организации, а нормы эффективности могут превышать нормы организации, что приводит к повышению производительности.

3. Неформальные каналы связи иногда дополняют формальную систему коммуникаций.

Рекомендации по управлению неформальными организациями

1. Необходимо признавать существование неформальных групп, осознавая, что их уничтожение приведет к уничтожению формальной организации.

2. Необходимо выслушивать мнения сотрудников и лидеров неформальных групп.

3. Перед какими-либо действиями руководство должно просчитывать отрицательное воздействие на неформальную организацию.

32. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Влияние – поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека.

Формы влияния, которые могут побудить исполнителя к более активному сотрудничеству:

- убеждение;
- участие сотрудников в управлении.

Условия эффективного использования влияния в управлении:

- потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной (актуальной);
- человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения (в той или иной степени) какой-то потребности;
- человек, на которого влияют, должен ожидать с достаточно высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению его потребности;
- человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия имеют хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Власть – возможность влиять на поведение других.

Формы власти (согласно классификации Фрэнча и Рэйвена):

- *власть, основанная на принуждении*. Менеджер может оказывать влияние на других, если он контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено;
- *власть, основанная на вознаграждении*. Менеджер имеет власть над другим человеком, если этот человек верит, что менеджер может вознаградить его или отказать в этом;

- *экспертная власть*. Осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний;
- *эталонная власть (власть примера)*. Характеристики или свойства менеджера настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же;
- *законная власть*. Основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации.

33. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Стратегический менеджмент (СМ) – такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе. Для этого необходимы:

- анализ среды (внешней и внутренней);
- определение миссии и целей;
- анализ и выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения стратегии.

Особенности стратегического и оперативного менеджмента:

- *миссия* организации в СМ – выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, в оперативном менеджменте (ОМ) – производство товаров и услуг с целью получения прибыли;
- в СМ внимание концентрируется преимущественно на *проблемах внешнего окружения*, на поисках новых возможностей

в конкурентной борьбе, на адаптации к изменениям в окружении, в ОМ – на проблемах, возникающих внутри предприятия, связанных с более эффективным использованием ресурсов;

– СМ *ориентирован на долгосрочную перспективу*, а ОМ – на кратко- и среднесрочную;

– *основными факторами построения системы управления* для СМ являются люди, система информационного обеспечения и рынок, для ОМ – организационные структуры, техника и технология;

– при управлении персоналом СМ *рассматривает работников* как основу организации, источник благополучия, ОМ – как ресурсы организации, исполнителей работ.

– *эффективность* в СМ выражается в том, насколько своевременно и точно организации в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка, и изменяется в зависимости от изменения окружения, в ОМ – в максимизации прибыли, рациональном использовании производственного потенциала.

34. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОЦЕСС, ЕГО СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ

Структура стратегического менеджмента

Анализ среды – исходный процесс в стратегическом менеджменте, так как он создает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегии развития.

Направления анализа внутренней среды фирмы:

- маркетинг;
- финансы и учет;
- производство;
- персонал;
- организация управления.

Факторы, исследуемые при анализе внешнего окружения (иногда внешнее окружение делят на компоненты: непосредственное окружение – среда прямого воздействия и макроокружение – среда косвенного воздействия):

- экономические;
- политические;
- рыночные;
- технологические;
- социальные;
- международные;
- факторы конкуренции.

Определение миссии и целей организации:

- определение миссии фирмы, которая в конкретной форме выражает смысл своего существования;
- определение долгосрочных целей;
- определение среднесрочных целей.

Выбор стратегии – сердцевина стратегического менеджмента.

Базовые сценарии, на которые может опираться стратегия фирмы:

- стратегия ограниченного роста;
- стратегия роста;
- стратегия сокращения;
- комбинированная стратегия.

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей.

Составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы хорошо доводятся до работников, с тем чтобы достичь с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и их вовлечения в процесс реализации стратегии;

- руководство не только своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресур-

сов, но имеет план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксирует достижение каждой цели;

- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Оценка и контроль выполнения стратегии обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет достижение целей, и собственно целями организации.

Основные задачи любого контроля:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами;
- выяснение причин отклонения, если они вскрываются в результате оценки;
- осуществление корректировки при ее необходимости.

35. ОСОБЕННОСТИ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды прямого и косвенного воздействия.

Задачи:

- анализ служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидения потенциальных угроз и открывающихся возможностей;
- позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей;
- позволяет разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств;
- позволяет разработать стратегию.

Основные направления анализа – области внешнего окружения, в которых могут проявляться угрозы и возможности:

– *макроэкономические факторы*: темпы инфляции (дефляции), налоговые ставки, международный платежный баланс своей страны, уровень занятости населения, платежеспособность предприятий в отрасли;

– *правовые (нормативные) факторы*: соглашения по тарифам и торговле с различными странами, протекционистская таможенная политика государства, нормативные акты местных органов власти и центрального правительства, уровень развития правового регулирования экономики, отношение государства к антимонопольному законодательству, кредитная политика местных властей, ограничения на получение ссуд и наем рабочей силы;

– *технологические факторы*: изменения в технологии производства (в особенности создание принципиально новых технологий), в конструкционных материалах, применении вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг, изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, в средствах связи;

– *факторы конкуренции*: будущие цели конкурентов, их текущая стратегия, сильные и слабые стороны, перспективы развития у конкурентов и отрасли в целом;

– *социальные факторы*: изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы;

– *международные факторы*: политика правительств стран, включающая защиту или либерализацию национального рынка, отдельных отраслей, изменений валютного курса.

36. СТАДИИ И ФАКТОРЫ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ

Выбор стратегии – центральный момент стратегического менеджмента.

Этапы выбора:

- *разработка* – создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Необходимо разработать возможно большее число альтернативных стратегий, привлекая к работе менеджеров среднего звена;

- *доводка* – стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации, формируется общая стратегия;

- *анализ и оценка* – анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. Общая стратегия наполняется конкретным содержанием, разрабатываются частные стратегии.

Факторы, определяющие выбор стратегии:

- вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация;

- состояние внешнего окружения, его предсказуемость;

- характер целей, которые ставит перед собой организация; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры;

- уровень риска;

- внутренняя структура организации, ее сильные и слабые стороны;

- опыт реализации прошлых стратегий – позволяет избежать повторения прошлых ошибок, но ограничивает выбор;

- фактор времени.

Многофакторность выбора стратегии предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых осуществляется окончательный выбор. **Стратегические альтернативы** – набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегические цели организации в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование ресурсов.

37. ПРОЦЕСС ВЫБОРА СТРАТЕГИИ ФИРМЫ: ОСНОВНЫЕ ВИДЫ СТРАТЕГИЙ

Базовые стратегии фирмы (каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии среды):

- *ограниченный рост*. Ее выбирает большинство фирм в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия. Самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия;

- *рост*. Чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Этой стратегии придерживаются фирмы, стремящиеся к диверсификации, с тем чтобы покинуть рынки, находящиеся в стагнации. Может иметь место внешний рост (например, приобретение другой фирмы), внутренний рост (расширение ассортимента выпускаемой продукции);

- *сокращение (стратегия последнего средства)*. Выбирается организациями реже всего. Характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности фирмы приобретают тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции. В рамках стратегии может быть несколько вариантов: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация;

- *комбинированная стратегия*. Представляет собой любое сочетание рассмотренных выше альтернатив.

Матрица «возможности по товарам или рынкам» – один из методических подходов к планированию стратегических альтернатив и их оценке.

Особенности:

1. Выработанные на основе матрицы общие стратегии подлежат в дальнейшем доводке до полной адекватности целям развития фирмы.

2. В матрице указываются все продукты и рынки независимо от того, существуют они или только проектируются.

3. Каждый квадрант матрицы определяет общую стратегию и ее элементы.

38. СТРАТЕГИИ ФИРМЫ НА ОСНОВЕ МАТРИЦЫ «ВОЗМОЖНОСТИ ПО ТОВАРАМ ИЛИ РЫНКАМ»

**Стратегия «улучшай то, что ты уже делаешь»
(метод экономии издержек)**

Особенности:

1. Стратегия фирмы направлена на существующие товары и рынки.

2. Выбирается, чей рынок продолжает развиваться или еще не насыщен. Фирма стремится расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках путем таких маркетинговых усилий, как установление конкурентоспособных цен, наступательная реклама или интенсификация продвижения товаров.

Стратегия развития рынка направлена на создание рынков для выпускаемой достаточно долго продукции.

Способы расширения рынка организации, обеспечивающие эффективность стратегии:

- проникновение на новые географические рынки, в том числе в других странах;

- внедрение в новые сегменты рынка товаров, спрос на которые еще не удовлетворен;

- новые предложения существующих товаров и интенсификация рекламы;

– освоение новых сегментов рынка, когда для известной продукции выявляются новые области применения.

Стратегия разработки новых продуктов

Особенности:

1. Стратегия направлена на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков.

2. Применяется, когда у фирмы имеется несколько успешных изделий, завоевавших популярность у потребителей. В этом случае организация разрабатывает новые или модифицирует, улучшает качество старых изделий и реализует их покупателям, предпочитающим данный товар.

Стратегия диверсификации

Особенности:

1. Применяется с целью избежать чрезмерной зависимости фирмы от одного рынка или одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если организация желает покинуть свертывающиеся или находящиеся в застое рынки.

2. Реализация стратегии предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной из-за отсутствия уверенности в том, что рынки примут новую продукцию.

39. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегические изменения в организации

Особенности:

1. Изменения, позволяющие организации адаптироваться к внешней среде, являются наряду с проектом структуры организации одним из конечных продуктов стратегического менеджмента.

2. Проведение изменений создает условия, необходимые для реализации выбранной стратегии.

3. Необходимость и характер стратегических изменений зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации, продукта.

4. Стратегические изменения затрагивают многие стороны деятельности организации и элементы ее структуры. Они носят комплексный характер.

5. Наибольшие трудности возникают при проведении изменений в организационной структуре и организационной культуре.

6. Изменения в организационных структурах управления фирмами и создание структур стратегического менеджмента приобретают форму поиска оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией властных функций.

Уровни стратегических изменений в организации:

– *коренная реорганизация*. Необходимость возникает, например, когда фирма покидает одну отрасль и переходит в другую. При этом меняется номенклатура ее продукции и рынки сбыта, происходят изменения в технологии, составе ресурсов; меняется миссия организации. При коренной реорганизации у руководства возникают наибольшие трудности с реализацией стратегии;

– *радикальные изменения*. Изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной организацией. Объединение разных коллективов, появление новых продуктов структурных подразделений вызывает необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры;

– *умеренные изменения*. Наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда организация выводит новый продукт на освоен-

ный или новый рынок. Изменения, как правило, связаны с маркетингом и организацией производства. Так как основные усилия руководство направляет на привлечение внимания покупателей к новому товару, ведется активный поиск новых каналов сбыта и разъяснительная реклама.

40. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМ

Стратегическое планирование – особый вид плановой работы, состоящей в разработке стратегических планов, предусматривающей выдвижение таких целей и стратегий развития фирмы, реализация которых обеспечит ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды. Стратегическое планирование представляет собой процесс определения целей организации, а также путей их достижения.

Логика стратегического планирования – упорядоченная последовательность, взаимосогласованность и обоснованность процедур, связанных с решением проблемы планирования, а также определения исходного пункта, отправляясь от которого они должны решаться:

- определение целей, которых необходимо достичь в плановом периоде;
- анализ исходного уровня развития фирмы;
- определение объема и структуры потребностей в плановом периоде;
- определение объема и структуры ресурсов, имеющихся на начало планового периода и вновь формируемых в плановом периоде;
- согласование потребностей и ресурсов на основе ранжирования потребностей и подготовки проектов управленческих решений.

Этапы процесса стратегического планирования:

- *оценка* – менеджеры проверяют конкурентоспособность фирмы, определяя ее сильные и слабые стороны;

- *выбор* – опираясь на результаты оценки, менеджеры разрабатывают стратегические альтернативы, с тем чтобы выбрать наиболее подходящую стратегию;

- *исполнение* – после принятия стратегии разрабатываются обеспечивающие планы, совершенствуются методы и процедуры планирования, мобилизуются людские, финансовые и материальные ресурсы фирмы;

- *анализ* – приведенный в действие план должен периодически подвергаться анализу, с тем чтобы можно было вносить необходимые коррективы.

Требования к стратегическим планам:

- соответствие плана миссии организации;

- увязка плана с имеющимися ресурсами, его соответствие стилю управления фирмой;

- совместимость планов структурных подразделений фирмы;

- объективная оценка складывающейся ситуации;

- развернутое описание мероприятий и сроков их осуществления, описание ожидаемых последствий;

- наличие большого фактического материала.

41. СИСТЕМА ПЛАНОВ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Виды планов развития организации

Стратегический план

Особенности:

1. Содержание стратегического плана развития организации на обозримое будущее (10 лет).

2. Стратегический план является вершиной системы планов, так как характеризует назначение организации, ее миссию, цели, стратегии.

3. Служит ориентиром для всех других элементов системы планов организации.

4. Служит ограничением при принятии решений относительно основных направлений деятельности, выбора рынков и поведения на них.

План развития организации (на срок 3 года)

Особенности:

1. Содержит мероприятия, необходимые для создания новых поколений продуктов и услуг, более четко очерчивает пути выхода на новые позиции, установленные в «основных направлениях деятельности».

2. Служит ориентиром для разработки плана диверсификации, который характеризует создание новых видов продукции, услуг и рынков, призванных дополнить или заменить выпускаемую продукцию.

3. Позволяет разработать ликвидационный план, который показывает, от каких элементов организация должна освободиться (продуктов, услуг или подразделений).

4. Позволяет разработать план НИР, отражающий мероприятия по разработке новых товаров и технологических процессов с учетом существующего спроса или новых рынков для уже производимых товаров и услуг.

Тактические планы («планы текущей деятельности», «планы прибыли»)

Особенности:

– ориентированы на те мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары производятся и поступают на рынки;

– подкрепляются планами для каждой функциональной сферы (закупка, производство, сбыт, финансы);

– тактические планы разрабатываются в полном соответствии со стратегическим планом, но не являются его частью;

– если стратегические планы и решения по ним принимает высшее руководство, то тактические разрабатываются на уровне

менеджеров среднего звена, то есть реализуется принцип «кто должен выполнять планы, тот их и разрабатывает»;

– тактические планы рассчитаны на более короткий период времени, поэтому результаты их реализации проявляются довольно быстро, что позволяет осуществлять быстрое принятие мер по выявленным отклонениям.

42. СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ И ОПЕРАТИВНОМ ПЛАНИРОВАНИИ

Показатель – выражение планового задания на основе использования упорядоченной системы признаков, количественных или качественных.

Основные виды показателей, используемых в планировании:

– *конечные*, характеризующие результаты деятельности объекта на макроуровне, – продукцию, услуги; и *промежуточные*, характеризующие продукцию, необходимую для создания конечного продукта;

– *натуральные*, характеризующие производство и потребление в материально-вещественной форме, и *стоимостные*, выражающие совокупные результаты производства – ВВП, национальный доход;

– *количественные* – характеризуют прямые, непосредственные результаты производства (могут быть объемными и сетевыми); *качественные* – характеризуют потребительскую стоимость продукции, условия развития общественного производства, степень его эффективности;

– *объемные*, определяющие размеры производства, эффективность труда, результативность, и *сетевые*, выражающие задания по развитию различных элементов социальной инфраструктуры;

– *абсолютные* – выражают количественную характеристику измеряемого процесса; *относительные* – характеризуют эти явления на основе определенной базы, то есть в сравнении с другими;

– *утверждаемые* – обязательные для исполнения, могут носить адресный характер; *расчетные* – обосновывающие, обязательные; *информационно-справочные* (аналитические показатели).

Системы показателей

Выделяют следующие типы систем показателей:

– показатели, характеризующие развитие социально-экономической системы в целом;

– показатели, используемые в процессе разработки стратегических планов;

– показатели федеральных целевых программ;

– показатели производственных предприятий, коммерческих организаций и их ассоциаций.

Требования, предъявляемые к системе показателей:

– единство и обязательность показателей для конкретного процесса планирования;

– показатели должны обладать способностью укрупняться и разукрупняться, должны быть сопоставимы;

– показатели должны иметь четкую меру;

– система показателей должна обеспечивать комплексную характеристику процессов управления и функционирования различных объектов;

– система показателей должна быть гибкой, то есть отражающей все изменения, происходящие в объекте;

– число показателей должно быть ограничено;

– показатели программ и планов должны отражать динамику эффективности соответствующих объектов.

43. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ: СУЩНОСТЬ, ПРИРОДА, ВЛИЯНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА ФИРМЫ

Конфликт часто определяют как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут являться конкретными лицами или группами.

Типы конфликтов:

– *внутриличностный конфликт*. Возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результатов его работы, что может происходить, в частности, из-за нарушения принципа единоначалия; когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Конфликт может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку;

– *межличностный конфликт*. В организациях чаще всего проявляется в виде борьбы людей за ограниченные ресурсы, статусы, место в управленческой иерархии, капитал, рабочую силу. Может проявляться как столкновения между личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями;

– *конфликт между личностью и группой*. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворить свои социальные и материальные потребности. Конфликт может возникнуть, «если отдельная личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы»;

– *межгрупповой конфликт*. Возникает между группами (формальными и неформальными). Конфликты часто происходят между линейным и штабным персоналом, между функциональными группами (например, между отделом сбыта и производства по поводу количества производимой продукции).

Влияние конфликта на организацию. Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях, даже с эффективным управлением, некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Во многих ситуациях конфликт

помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений более эффективным. Отсюда – конфликт может быть *функциональным*, ведущим к повышению эффективности организации, или *дисфункциональным*, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решений.

44. ПРИЧИНЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Причины конфликтов

Выделяют основные причины конфликтов:

- *распределение ресурсов*. В любых организациях ресурсы ограничены, поэтому руководство должно решать, как распределить материалы, трудовые ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к конфликтам;

- *взаимозависимость задач*. Поскольку организации являются системами из взаимосвязанных элементов, при неадекватной работе одного элемента взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Некоторые типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта, например при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия;

- *различия в целях*. В организациях специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем достижению общих целей;

- *различия в представлениях и ценностях*;

- *различия в манере поведения и жизненном опыте*;

- *неудовлетворительные коммуникации*. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфлик-

та. Конфликты часто возникают из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Последствия конфликтов

Последствия конфликтов становятся функциональными или дисфункциональными в зависимости от управления ими.

Функциональные последствия:

1. Проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению проблемы. Это сводит к минимуму трудности в осуществлении решений (враждебность, несправедливость), располагает стороны к сотрудничеству.

2. Конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности (когда подчиненные не высказывают идей, которые противоречат идеям руководителей). Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи ведут к лучшему пониманию ситуации.

Дисфункциональные последствия. Возникают в том случае, если не удалось найти эффективный способ управления конфликтом:

- рост чувства неудовлетворенности у персонала, усиление текучести кадров, снижение производительности;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- сильная преданность своей группе и усиление негативной конкуренции с другими группами;
- представление о своих целях как о положительных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

45. СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ

Способы разрешения конфликтов

К основным способам разрешения конфликтов относятся структурные методы и межличностные отношения.

Структурные методы:

- *разъяснение требований к работе.* До сотрудников необходимо довести такие сведения, как уровень результатов, который должен быть достигнут, система полномочий и ответственности, а также четко определить политику, процедуры и правила организации (подразделения);

- *координационные и интеграционные механизмы.* Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Используются средства интеграции, такие как использование служб, осуществляющих связи между функциональными подразделениями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания между отделами;

- *установление общеорганизационных комплексных целей.* Эффективное осуществление целей требует совместных усилий сотрудников, групп, отделов. Основная идея – направить усилия всех участников на достижение общей цели;

- *система вознаграждений.* Люди, которые вносят вклад в достижение общих целей организации, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться.

Межличностные стили разрешения конфликтов:

- *уклонение.* Стил подразумевает, что человек стремится уйти от конфликта или старается не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение противоречий;

- *сглаживание.* Апеллируя к потребности в солидарности, «сглаживатель» старается не выпустить наружу признак конфликта. В результате может наступить мир и гармония, но про-

блема останется. Растет вероятность того, что в конце концов произойдет взрыв;

– *принуждение*. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, пытается заставить принять свою точку зрения любой ценой. Стиль эффективен, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными;

– *компромисс*. Характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Сводит к минимуму недоброжелательность, дает возможность быстро разрешить конфликт. Но использование компромисса на ранней стадии конфликта может помешать решению проблемы, сократить время поиска альтернатив;

– *решение проблемы*. Означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия решения, появление конфликтов надо поощрять и управлять ситуацией, используя данный стиль.

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Традиционные концепции и их роль в определении эффективного лидерства; система управления Ликерта.

2. Основные группы методов принятия управленческих решений; методы «Дельфи» и «Мозговой штурм».

3. Роль управленческого контроля в достижении целей организации; связь управленческого контроля с планированием.

4. Проектирование работ с целью мотивации; основные группы моделей проектирования работ.

5. Факторы, влияющие на эффективность формальных групп; определение сплоченности группы.

6. Власть как инструмент лидерства; формула власти, разумный баланс власти.

7. Модель обогащения работ и её роль в мотивации труда; метод обследования работы Д. Хакмана и Г. Олдхэма – метод ДОР.

8. Рабочая должность, её анализ, описание и спецификация; составление должностной инструкции.

9. Необходимость власти в управлении; основные различия между управлением и лидерством; понятия: управляющий, лидер и менеджер.

10. Этапы рационального решения проблем; факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

11. Модель процесса проектирования работ; основные методы анализа работ.

12. Система параметров содержания. Способы определения параметров работы.

13. Типы и методы принятия управленческих решений в условиях риска; концепции «Ожидаемая стоимость» и «Подход к эффекту».

14. Рабочая группа; роль менеджера в проектировании рабочих групп и успех организации.

15. Совершенствование организации труда с целью мотивации; основные понятия «работа», «рабочая задача» и «рабочий процесс».

16. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности (неуверенности); четыре отборочных критерия метода оценки вариантов.

17. Принятие управленческих решений в условиях определенности; запрограммированный тип решения.

18. Концепции ситуационного лидерства; модель Фидрера.

19. Коммуникационные стили; роль невербальной коммуникации в передаче управленческой информации.

20. Концепции лидерства; теории лидерских качеств.

21. Роль информации в менеджменте; информационный поток, информационный процесс, формы информационных технологий, классификация банков данных.

22. Концепции лидерского поведения; исследования Огайского и Мичиганского университетов.
23. Концепции лидерского поведения; управленческая сетка Блейка и Моутон.
24. Модель процесса управленческого контроля; характеристики эффективности контроля.
25. Коммуникационные сети и их роль в построении организации.
26. Влияние культуры на структуру и эффективность работы организации.
27. Информационные системы организации (ИСС); схема, основные этапы проектирования и характеристики эффективной ИУС.
28. Модель коммуникационного процесса; коммуникационные барьеры.
29. Лидерство как тип отношений в организации; характеристики эффективного лидерства.
30. Концепция организационной культуры; основные понятия, характеристики, виды.
31. Риск в принятии управленческих решений; уровни управленческого риска, виды хозяйственного риска, методы борьбы с риском.
32. Управление организационной культурой; этапы развития организационной культуры и способы управления.
33. Моделирование в принятии управленческих решений; типы моделей, модель «Дерево решений».
34. Управленческий контроль и его роль в процессе организационных изменений; виды контроля.
35. Коммуникации; основные понятия: варианты организационных коммуникаций, функции коммуникаций.
36. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Два типа вознаграждения.
37. Что такое лидерство? Чем различаются управление и лидерство? Понятие «руководитель организации».
38. Назовите основные типы организационных структур.

39. Опишите процесс анализа и выбора стратегии. Охарактеризуйте в этом процессе роль матрицы Бостонской консультативной группы.

40. Различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности. Роль риска в принятии управленческого решения.

41. Что такое открытая и закрытая системы, и в чем их различия? Какие системы социотехнические?

42. Опишите три основных уровня управления.

43. Стандарты, применяемые в контроле, и масштаб допустимых отклонений стандарта. Кто устанавливает стандарты, и какую роль они играют в процессе управления?

44. Дайте определение формальной и неформальной групп, в чем их схожесть и различие?

45. Какие полномочия являются линейными, а какие функциональными?

46. Что такое открытая и закрытая системы, и в чем различия?

47. Какова роль контроля в управлении? Охарактеризуйте основные виды контроля.

48. Чем отличается организация древности от современной организации?

49. Матричная структура управления, её основные характеристики и назначения. Пример использования матричной структуры.

50. Что такое миссия организации?

51. Основные направления развития науки управления в 90-х годах.

52. Три школы подготовки профессиональных менеджеров.

53. Что такое централизация и децентрализация структуры управления? Какие характеристики позволяют установить степень децентрализации?

54. Почему внутренняя среда организации важна для процесса управления?

55. Какие внутренние переменные среды организации следует учитывать при руководстве?

56. Назовите и охарактеризуйте основные типы организационных структур.

57. Каковы основные факторы внешней среды организации?

58. Назовите различия между средой прямого и косвенного воздействия.

59. Какую роль играют вторичные потребности в модели Мак Клолланда?

60. Что такое управление: наука или искусство?

61. Опишите этапы процесса контроля. Контроль с обратной связью.

62. Традиционная структура управления организацией.

63. Опишите процесс обмена информацией в организации.

64. Перечислите виды целей и назовите характеристики эффективных целей.

65. Основные группы теории мотивации.

66. Кратко опишите четыре школы управления. В чем их сходство и каковы различия?

67. Дайте определение мотивации. Роль мотивации в развитии теории и практики управления.

68. Дайте определение власти.

69. В чем различия между менеджером и предпринимателем?

70. Каковы характеристики эффективного менеджера и выдающегося предпринимателя?

71. Понятия стратегического и оперативного управления, в чем их отличия?

72. Опишите три подхода к управлению: процессный, системный, ситуационный.

73. Что такое стратегическое планирование, и какие 4 стратегические альтернативы вы знаете?

74. Что такое вертикальное и горизонтальное разделения труда?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1. *Гапоненко, А.Л.* Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город : учебное пособие / А.Л. Гапоненко. – М. : Изд-во РАГС при Президенте РФ, 2001.
2. *Инновационный менеджмент* : учебное пособие / под ред. Л.Н. Оголевой. – М. : ИНФРА, 2001.
3. *Фатхутдинов, Р.А.* Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИКЦ «Маркетинг», 2002.
4. *Фатхутдинов, Р.А.* Управленческие решения : учебник / Р.А. Фатхутдинов; 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001.
5. *Фатхутдинов, Р.А.* Стратегический менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинов; 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2001.
6. *Фатхутдинов, Р.А.* Производственный менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинов; 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательский дом «Дашко и Ко», 2002.

Дополнительная литература

1. *Акбердин, Р.З.* Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования / Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов. – М., 1993.
2. *Балабанов, И.Т.* Инновационный менеджмент / И.Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2000.
3. *Блинов, А.О.* Управление персоналом в современных корпоративных структурах / А.О. Блинов. – М. : ИИК «Калита», 2000.
4. *Герчикова, И.Н.* Менеджмент / И.Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
5. *Ильяшев, А.В.* Менеджмент: организация и технология : учебное пособие / А.В. Ильяшев. – М. : Машиностроение, 2000.

6. Ковалев, Г.Д. Инновационные коммуникации : учебное пособие / Г.Д. Ковалев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
7. Менеджмент организации / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М., 1995.
8. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000.
9. Немкович, Е.Г. Менеджмент малого и среднего бизнеса / Е.Г. Немкович, А.Г. Курило. – М., 1998.
10. Смирнов, Э.А. Основы Теории организации / Э.А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ, 1998.
11. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатиной; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2000.
12. Уткин, Э.А. Курс менеджмента : учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М. : Зеркало, 1998.
13. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
14. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000.
15. Peter, F. Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices / F. Peter. – New York : Harper & Row, 1973. – P. 61.

Учебное издание

*НАТАЛЬЯ НИКОЛАЕВНА ДЕБЕЛОВА,
ГАЛИНА ИВАНОВНА ПРОКОФЬЕВА,
НАТАЛЬЯ ВАСИЛЬЕВНА ГУСАКОВА,
ЕЛЕНА НИКОЛАЕВНА ЗАВЬЯЛОВА,*

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Редактор Е.А. Кулешова
Технический редактор Н.В. Удлер

Подписано в печать 28.01.2010.
Формат 60×90/16. Бумага офсет. Гарнитура Таймс.
Уч.-изд. л. 4,74. Усл. печ. 5,23. Тираж 250 экз. Заказ № 46.

Изд-во ТГАСУ, 634003, г. Томск, пл. Соляная, 2.
Отпечатано с оригинал-макета в ООП ТГАСУ.
634003, г. Томск, ул. Партизанская, 15.