БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»

Кафедра мировой и национальной экономики

МЕНЕДЖМЕНТ

Пособие
для реализации содержания образовательных программ
общего высшего образования
и переподготовки руководящих работников
и специалистов

Гомель 2026

УДК 338.24
ББК 65.291.2
М50

Авторы-составители: М. В. Тимошенко, канд. экон. наук, доцент;
Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент;
О. М. Максимчикова, ст. преподаватель

Рецензенты: Е. В. Гриневская, начальник отдела кадров ОАО «Гомельский химический завод»;
Т. В. Гасанова, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 6 от 11 июня 2024 г.

М50 **Менеджмент** : пособие для реализации содержания образовательных программ общего высшего образования и переподготовки руководящих работников и специалистов / авт.-сост. : М. В. Тимошенко, Л. К. Климович, О. М. Максимчикова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потреб. кооп., 2026. – 124 с.
ISBN 978-985-540-703-5

Пособие содержит базовый теоретический материал по каждой теме учебной дисциплины, вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, темы рефератов, задания, тесты, а также список литературы, вопросы для подготовки к зачету. Позволяет систематизировать знания по учебной дисциплине более глубоко усвоить учебный материал.

Предназначено для студентов экономических специальностей общего высшего образования. Может быть полезно для слушателей системы повышения квалификации и переподготовки.

УДК 338.24
ББК 65.291.2

ISBN 978-985-540-703-5

© УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2026

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Результаты труда руководителей зависят от их квалификации и компетентности в вопросах организации деятельности, используемых методов управления, умения эффективно выполнять управленческие функции, управления персоналом и конфликтами и др. Организация труда менеджера – ключевая технология управления как в малых, так и в крупных организациях.

Профессиональный менеджер должен быть не только хорошим организатором, но и обладать высоким уровнем общей культуры, потенциалом стратегического мышления, предпринимательским чутьем, инновационным стилем управления.

Совершенствование управления производственно-хозяйственными системами, повышение уровня организации и эффективности управленческого труда являются важнейшими задачами менеджеров в настоящее время и гарантируют успех управленческой деятельности в целом.

Значение менеджмента как одной из важнейших сфер деятельности постоянно возрастает в условиях инновационного развития экономики, информатизации и глобализации общества, смены приоритетов в управлении ресурсами организации, усиления международной конкуренции.

Учебная дисциплина «Менеджмент» отражает важнейшие теоретические аспекты управления организацией. В ней излагается и характеризуется понятийный аппарат, позволяющий ознакомить студентов с основными теоретическими положениями и практическими способами и инструментами управления субъектами хозяйствования.

Целью изучения учебной дисциплины «Менеджмент» является приобретение теоретических знаний и выработка практических навыков и умений в области управления организацией и ее персоналом, формирование и воспитание управленческих кадров для различных организаций, которые бы знали основные функции менеджмента, методы и принципы управления, механизмы проектирования организационных структур, методы управления конфликтами, обладали навыками принятия управленческих решений, коммуникаций и оценки эффективности управленческих действий.

К задачам преподавания учебной дисциплины относят следующее:

– ознакомление с местом менеджмента по отношению к внутренней и внешней среде;

– рассмотрение роли человека в современной организации;

– ознакомление с основными теориями школ и направлений менеджмента;

– формирование умения выполнять основные функции управления;

– демонстрацию роли методов управления в повышении эффективности управленческого труда;

– изучение и освоение правил проектирования организационных структур;

– овладение практическими навыками осуществления организационных процессов;

– изучение методик оценки эффективности управления;

– обеспечение усвоения учебного материала с применением современных педагогических методик.

В результате изучения учебной дисциплины студенты должны знать:

– особенности управленческих отношений в хозяйственных системах;

– функции управления организацией и их основное содержание;

– содержание организационных процессов и основы управления ими;

– технику принятия управленческих решений.

В результате изучения учебной дисциплины студенты должны уметь:

– использовать базовые концепции, принципы и методы управления;

– проектировать организационную структуру;

– применять методики управления организационными процессами на практике;

– использовать технику принятия управленческих решений;

– оценивать эффективность управления.

В результате изучения учебной дисциплины студенты должны владеть навыками разработки целей организации, ее подразделений и комплекса мероприятий по достижению целей.

В рамках образовательного процесса по данной учебной дисциплине студент должен приобрести не только теоретические и практические знания, умения и навыки по специальности, но и развить свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному участию в экономической, производственной, социально-культурной и общественной жизни страны.

В процессе освоения студентами учебной дисциплины могут быть использованы, наряду с лекциями и практическими занятиями, такие формы подготовки как деловые игры, анализ практических ситуаций, решение задач, выполнение тестовых заданий, коллоквиумы, обсуждение дискуссионных проблем развития теории и практики управления и другие формы. Может использоваться рейтинговая система оценки знаний обучающихся.

Тема 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

Базовый теоретический материал

Менеджмент как наука – это система знаний об управлении деловыми организациями в рыночных условиях.

Менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, в науку, только в конце XIX в.

Менеджмент является самостоятельной и в то же время междисциплинарной областью знаний. Его научную теоретическую основу составляют экономические, общественные и юридические науки, общенаучные и информационные дисциплины, науки об управлении объектами.

Менеджмент как практика – это деятельность, осуществляемая на базе научных исследований и достижений, обеспечивающая эффективное функционирование деловой организации.

Менеджмент как практическая деятельность реализует функции планирования, организации, мотивации, контроля, руководства людьми и производством для достижения эффективности и конкурентоспособности организации.

Менеджмент как искусство – это умение объединить науку и практику, создав что-то новое, соответствующее постоянно изменяющимся условиям функционирования деловой организации.

Менеджмент как искусство управления – это умение руководителя использовать в практической деятельности научные принципы и методы управления в зависимости от особенностей людей и конкретных ситуаций.

Искусство управления – это комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в достижении успеха или эффективности управления.

К числу таких характеристик относятся развитость интуиции, осознанный опыт работы, характер образования, профессионализм, коммуникабельность, тип мышления, устойчивость убеждений, решительность, инициативность.

Менеджмент имеет особое значение для организации деятельности компании. Управление можно назвать особым ее видом, который решает различные задачи и выполняет координацию действий сотрудников компании. Любая организация является открытой системой: потребляет ресурсы, преобразовывает их и полученные результаты передает во внешнюю среду. Непрерывность и эффективность этого процесса определяет жизнеспособность организации. Общим

для всех организаций является их управляемость. Они добиваются результатов не сами по себе, а под руководством менеджеров, от опыта и квалификации которых зависит результативность организации в целом.

Основная роль менеджмента – обеспечение гармонии развития организации, т. е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

В соответствии со стадиями развития технологий и производительных сил общества О. С. Виханский и А. И. Наумов выделяют три типа управления:

1. *Традиционное управление* – характерно для первого этапа развития промышленного производства (аграрного хозяйства), на котором машинная технология еще не получила широкого распространения и производство зависело, прежде всего, от возможностей человека. Именно качества работника были определяющими в процессе производства и обусловливали качество продуктов.

Традиционная цивилизация (доиндустриальное общество) – представляет собой общество с неразвитой наукой, с незначительным использованием техники. Характерна для раннего средневековья европейских стран, или, в текущее время, для современных развивающихся стран. При аграрной структуре хозяйства основным источником материальных благ является сельское хозяйство и смежные с ним отрасли (лесное хозяйство, охота, рыболовство).

К основным чертам относят следующее:

– преобладание сельского хозяйства в структуре общественного производства и сельскохозяйственных рабочих в общей структуре занятых;

– применение ручного и слабо механизированного труда;

– господство землевладельцев как ведущей социальной группы и земли как ведущего фактора производства;

– низкие темпы роста потребностей;

– слабые стимулы для научно-технического развития;

– умеренный рост численности населения.

2. *Промышленный тип управления* – характерен для промышленной стадии развития производства и предполагает пооперационное разделение труда. С организационной точки зрения человек выполняет *роль приложения к машине, механизму процесса производства*. На этом этапе техника и технология стали определять качество продукта и формировать содержание труда участников производства. В индустриальной экономике менеджмент носит в значительной мере «ме-

ханический» характер, что определяется в решающей мере иерархичностью структур и их чрезмерной упорядоченностью.

После промышленных переворотов второй половины XVIII–первой половины XIX вв. в странах Европы и США сложилась индустриальная структура хозяйства, характеризующаяся преобладанием промышленного производства (*индустриальное общество*).

К основным ее чертам относят следующее:

– преобладание промышленных отраслей в структуре общественного производства и промышленных рабочих в общей структуре занятых;

– применение механизированного и машинизированного труда как в промышленности, так и в других отраслях;

– господство капиталистов как ведущего класса общества и капитала как главного фактора производства;

– относительно высокие темпы роста количества и качества потребностей;

– углубление общественного разделения труда, предметная и функциональная специализация и кооперация, новые формы организации бизнеса;

– наличие стимулов для научно-технического развития;

– умеренно высокий рост численности населения, урбанизация населения (в семь раз по сравнению с 1650 г.).

3. *Управление постиндустриальной стадии* выявило предназначение человека в том, чтобы формировать задания и осуществлять сложные операции по созданию машин, их наладке и обслуживанию. Научно-технический прогресс развил технологию и машины до такой степени, что машины, автоматизированные линии и целые заводы стали почти самостоятельно выпускать продукцию в соответствии с технологией, разработанной человеком. Человек снова должен встать над машиной, но *на качественно ином уровне, требующем высокой квалификации и инженерного труда.* Такое изменение позиции человека в процессе производства означает коренную перестройку управления, оно становится *идущим от человека, а не от машины.*

Период формирования постиндустриального общества – вторая половина XX в. под влиянием научно-технической революции.

К основным его чертам относят следующее:

– преобладание сферы услуг в структуре общественного производства и работников сферы услуг в общей структуре занятых;

– применение высокомеханизированного и автоматизированного труда во всех отраслях, внедрение достижений информатики и электроники;

– формирование индустрии знаний как ведущего фактора производства, в котором личность – инструмент прогрессивного развития всего общества;

– большие стимулы для дальнейшего научно-технического развития;

– повышение роли высококвалифицированных специалистов и научных работников, а также социальной сферы в обществе;

– наличие возможностей практически полного удовлетворения первичных потребностей, расширение возможностей удовлетворения потребностей высокого порядка;

– быстрый рост численности населения.

Близкими к постиндустриальной теории считаются концепции информационного общества, постэкономического общества, постмодернизма, «третьей волны», «общества четвертой формации», «научно-информационного этапа принципа производства».

Информационное общество – теоретическая концепция постиндустриального общества; историческая фаза возможного эволюционного развития цивилизации, в которой информация и знания умножаются в едином информационном пространстве.

Главными продуктами производства информационного общества становятся информация и знания.

К особенностям управления в информационном обществе можно отнести следующее:

1. *Приоритет интеллектуального капитала.* В новой экономике важен только один капитал – интеллектуальный.

2. *Гуманизацию труда и отношений.* В центре новой экономики – человек. Он – генератор идей, источник капитала.

Процесс гуманизации развивается в трех основных направлениях:

1) передача рутинных операций машинам;

2) переход от вертикального метода управления к принципу «командной игры»;

3) создание все более «дружественных» условий работы.

3. *Изменение социальной конфигурации общества.* Появляются новые слои общества и группы со своими интересами. Аристократия большинства – новая конфигурация общества.

В целом новые способы коммуникации позволяют достичь следующего:

– равной и лучшей доступности социальных и культурных благ;

– прозрачности деятельности субъектов экономики;

– перехода от энергоемких к информационно емким производствам.

4. *Информация и знания – основной объект управления.* Цель нового менеджмента – соединение наиболее рациональным и экономичным образом тех, кто владеет знаниями, с теми, кто их ищет.

5. *Сетевая структура – путь к глобализации бизнеса.* В информационном обществе возникает «новая организация». С появлением новой идеи возникает «организация-ядро», вокруг которой немедленно формируется сеть специализированных организаций, объединяющихся вокруг процесса создания и доставки до конкретного потребителя услуги или продукта. Ведущей становится сетевая структура.

6. *Экономика, управляемая потребителем.* В центре новой экономики – потребитель. Потребитель новой экономики – это конкретный единичный клиент (например, в случае сборки для покупателя модели на конвейере, но специально по его индивидуальному заказу; предоставление услуги по обслуживанию потребителя круглые сутки; доставка продукта или услуги «точно в срок»).

Вопросы для обсуждения

1. Менеджмент как наука, практика и искусство управления людьми в организациях.

2. Развитие производительных сил и управления. Традиционное управление. Управление промышленной стадии. Управление постиндустриальной стадии.

3. Особенности управления в информационном обществе.

Контрольные вопросы

1. Почему менеджмент является наукой?

2. Менеджмент является самостоятельной или междисциплинарной областью знаний?

3. Какие дисциплины составляют научную теоретическую основу менеджмента?

4. Почему менеджмент является практикой управления?

5. Какие стадии развития производительных сил и управления можно выделить?

6. Какие особенности управления в информационном обществе Вы можете перечислить?

7. Что общего между управлением и искусством?

Темы рефератов

1. Менеджмент – это искусство.
2. Менеджер – сегодня и в будущем.
3. Роль научно-технического прогресса в совершенствовании управления.

Задание

Генри Минцберг (ученый и бизнес-консультант в сфере менеджмента) приводит три цитаты о метафоре, в которой менеджеры сравниваются с дирижерами.

Решите, какая из них точнее описывает понятие управления, но с одним условием: голосовать нужно за каждую цитату по отдельности, прежде чем переходить к следующей.

1. Автор первой цитаты – Питер Друкер, гуру из гуру:

«Менеджер в некотором смысле подобен дирижеру симфонического оркестра: благодаря его стараниям, мастерству и умению руководить инструментальные партии, которые по отдельности представляют собой лишь набор звуков и ничего более, объединяются в живую гармонию музыки. Однако у дирижера есть партитура, написанная композитором: он лишь интерпретатор. Менеджер же – и композитор, и дирижер».

2. Следующее высказывание принадлежит Сьюну Карлсону, шведскому экономисту, автору первого серьезного исследования работы шведских руководителей компаний:

«До того как мы провели это исследование, руководитель компании представлялся мне кем-то вроде дирижера, который стоит на возвышении перед оркестром. Теперь же я в некоторых отношениях склонен сравнивать его с марионеткой в кукольном спектакле: сотни людей тянут его за нитки и заставляют делать то-то и то-то».

3. И напоследок – Леонард Сейлис, изучавший американских менеджеров среднего звена:

«Менеджер подобен дирижеру симфонического оркестра, который прилагает все усилия к тому, чтобы его подопечные сыграли слаженно и гармонично… при том, что у каждого музыканта какие-то свои личные проблемы, рабочие сцены переставляют пюпитры, в зале то жарко, то холодно, что неприятно зрителям, а инструментам и вовсе вредно, ну и спонсор концерта требует, чтобы в программу внесли какие-то совершенно абсурдные изменения».

Тест

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Какое определение соответствует менеджменту как науке?

Варианты ответа:

а) штат управленческих работников в организации;

б) система знаний об управлении деловыми организациями в рыночных условиях;

в) деятельность, осуществляемая на базе научных исследований и достижений, обеспечивающая эффективное функционирование деловой организации;

г) умение объединить науку и практику, создав что-то новое, соответствующее постоянно изменяющимся условиям функционирования деловой организации.

2. В чем состоит основная роль менеджмента?

Варианты ответа:

а) в обеспечении получения прибыли;

б) в обеспечении гармонии развития организации, т. е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации;

в) в обеспечении контроля над всеми процессами, происходящими в организации и мотивации сотрудников;

г) в обеспечении развития организации наиболее экономным способом.

3. Как называется экономика, где центр тяжести переносится в сферу услуг (третичный сектор)?

Варианты ответа:

а) постиндустриальной;

б) индустриальной;

в) информационной;

г) традиционной.

4. Какое определение соответствует менеджменту как практике управления?

Варианты ответа:

а) штат управленческих работников в организации;

б) система знаний об управлении деловыми организациями в рыночных условиях;

в) деятельность, осуществляемая на базе научных исследований и достижений, обеспечивающая эффективное функционирование деловой организации;

г) умение объединить науку и практику, создав что-то новое, соответствующее постоянно изменяющимся условиям функционирования деловой организации.

5. Что характерно для современного менеджмента?

Варианты ответа:

а) узкая специализация, акцент на материальном стимулировании, ориентация на производителя;

б) ориентация на качество продукции и услуг, акцент на материальном стимулировании, централизация управления;

в) рост масштабов производства и услуг, централизованное управление, ориентация на государственные интересы;

г) глобализация, гуманизация труда и отношений, сетевые структуры, ориентация на потребителя.

Тема 2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Базовый теоретический материал

Школа научного управления сформировалась и получила широкую известность в начале XX в. (1885–1920). Она стала переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

Основателем школы научного управления считается *Фредерик Уинслоу Тейлор* (1856–1915).

Главная идея: управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями.

Четкие очертания система Ф. Тейлора приобрела в его работе «Управление циклом» (1903) и получила дальнейшее развитие в книге «Принципы научного менеджмента» (1911), где он сформулировал ряд постулатов, которые впоследствии получили название *«тейлоризм»*.

Ф. Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются:

– математический способ исчисления себестоимости;
– дифференцированная система оплаты труда;
– метод изучения времени и движений (хронометраж);
– способ расчленения и рационализации трудовых приемов;
– инструкционные карточки и др.

Административная (классическая) школа управления основана Анри Файолем (1841–1925). В то время как представители школы научного управления концентрировали свое внимание на цеховом уровне, сторонники административной школы рассматривали проблемы управления организацией в целом.

А. Файоль впервые описал управление организацией как особый вид деятельности. Рассматривая организацию как единый организм, он пришел к выводу о наличии в любой деловой организации ряда видов деятельности (функций), среди которых:

– техническая деятельность (производство);
– коммерческая деятельность;
– финансовая деятельность;
– деятельность по безопасности;
– деятельность по учету и анализу;
– администрирование (управление).

А. Файоль пришел к выводу, что управленческая деятельность неоднородна, ее объем и характер обусловлены размером организации, количеством уровней в управленческой иерархии и другими факторами, но постоянными остаются обязательные (общие) функции управления:

– предвидение;
– организация;
– распорядительство;
– координация;
– контроль.

А. Файоль сформулировал 14 основных принципов управления:

1) разделение труда;
2) полномочия и ответственность;
3) дисциплина;
4) единоначалие;
5) единство руководства;
6) подчиненность личных интересов общим;
7) вознаграждение;

8) централизация;
9) скалярная цепь (иерархия);
10) порядок;
11) справедливость;
12) стабильность рабочего места для персонала;
13) инициатива;
14) корпоративный дух.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Отличительная характеристика *школы «человеческих отношений»* (1930–1950) – перенесение внимания в управлении на человека, основывается на достижениях наук о человеческом поведении, т. е. социологии и психологии. Основатель – профессор Школы бизнеса Гарвардского университета *Джордж Элтон Мэйо* (1880–1949).

Дж. Мэйо пришел к выводу о значительном влиянии социальных и психологических факторов на рост производительности труда, обобщил социально-психологические процессы, происходящие в организации, ввел понятие ее социальной системы. В своей концепции управления он сделал упор на значимость мотивации как важнейшего социально-психологического фактора. Считал, что коллектив – это особая социальная группа, и межличностные отношения в нем нужно использовать как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника. Для этого необходимо сделать следующее:

– повысить внимание к социальным и групповым потребностям человека;

– отойти от чрезмерной специализации на рабочих местах, имеющей отрицательные последствия, и стремиться к обогащению труда;

– отказаться от акцента на иерархичность власти и перейти к «менеджменту участия»;

– признать неформальную сторону организации;

– развивать средства и методики изучения формальной и неформальной организации.

В 1940–1950-е гг. происходило формирование *бихевиористской школы менеджмента (школы поведенческих наук)*, которая выросла из школы человеческих отношений. Отличительная черта этой школы – ориентация на поведение человека, его реакцию на различные внутренние побуждения и внешние стимулы.

Исследовались поведение людей, методы налаживания межличностных отношений, проблемы коммуникации, власти, авторитета и лидерства, поведенческие стереотипы и др.

Дуглас Макгрегор разработал теорию «Х» и «У». Для организации типа «Х» характерно постоянное направление и контроль работников,

которые стремятся увильнуть от труда, не желают проявлять активность, инициативность, избегают ответственности. В организации «У» для проявления и развития активности работников создаются условия, позволяющие проявить инициативу, дающие возможность производительно трудиться. Задачей менеджеров является создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно достигает и своих личных целей.

Абрахам Маслоу разработал теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». А. Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на следующие пять категорий:

1) физиологические потребности (в еде, воде, убежище, отдыхе);
2) потребности в безопасности и уверенности в будущем;
3) социальные потребности (потребности в причастности);
4) потребности в уважении;
5) потребности самовыражения.

У каждого человека имеется сложная структура потребностей, и менеджер должен выявлять эти потребности, используя соответствующие методы мотивации.

Основной вклад школы поведенческих наук можно охарактеризовать следующим образом:

– отношение к работникам как к активным человеческим ресурсам;

– использование факторов (коммуникации, групповой динамики, мотивации лидерства);

– учет социальных, возрастных, гендерных отличий, влияющих на эффективность труда.

Эмпирическая школа основывается на изучении практики управления и разработке рекомендаций, имеющих практическое значение. Для представителей эмпирической школы характерно стремление приблизить теоретические исследования к практике путем определения принципов организационного управления, которые обычно формируются в виде наставлений, указаний, инструкций, примерного устава менеджерской деятельности.

В основе теории лежит изучение и последующее распространение конкретного опыта управления фирмами, военными организациями, что явилось наиболее полезным способом совершенствования менеджмента. С другой стороны, в трудах представителей эмпирической школы находит отражение стремление объединить главные идеи основных школ наряду с выработкой рекомендаций по вопросам организационной структуры компаний, мотивации поведения людей,

проблемам коммуникаций и т. п. на основе принципов, разработанных «классической» школой научного управления.

Школа социальной ответственности возникла на основе идеи об обязательствах организации приносить пользу обществу через использование части прибыли от бизнеса.

Восприятие социальной ответственности бизнеса прошло через три фазы:

1. Управление, направленное на максимизацию доходов (преобладало до 1930-х гг.).

2. Попечительское управление. В 1930-е гг. расширение профсоюзного движения потребовало от бизнеса уделять больше внимания условиям работы. Профсоюзы заставили фирмы заниматься не только вопросами прибыли, но и уровнем заработной платы, пенсионными выплатами, условиями работы и т. д. Появилась необходимость уделять внимание и другим социальным группам – покупателям, кредиторам и обществу в целом.

3. Социальное управление. Начиная с 1960-х гг. социальная ответственность – неотъемлемый элемент деятельности любой организации. Менеджеры и организации должны быть вовлечены в процесс преодоления социальных проблем. Возрастает социальная забота со стороны предпринимательских кругов и усиление влияния потребительского движения.

Количественная школа (1950–настоящее время) связана с применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники. Импульсом для развития количественного подхода послужил рост мощности компьютеров, которые способны хранить огромные объемы управленческой информации и оперировать сложными математическими моделями, имитирующими деловые операции.

После постановки проблемы разрабатывается модель ситуации, переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.

Вклад в развитие управленческой мысли можно охарактеризовать следующим образом:

– углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря применению моделей;

– помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Системный подход позволяет рассматривать организацию как открытую систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, которая общается с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды.

Каждый из элементов организации также представляет собой систему более низкого уровня.

Содержание системного подхода сводится к следующему:

– четкому определению целей;

– достижению наилучших результатов при наименьших затратах;

– количественной оценке целей, методов и средств их достижения.

Предыдущие подходы рассматривали подсистемы (производственно-техническую, социальную и т. д.) в отдельности, в чем и проявлялась их ограниченность.

К основным идеям, используемым в системном подходе к управлению, относят следующее:

– рассмотрение организации как системы;

– значение окружающей среды и обратной связи для достижения успеха организации;

– принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов.

Главной задачей руководителя является необходимость видеть организацию в целом, в единстве составляющих ее частей, которые прямо и косвенно взаимодействуют друг с другом и с внешним миром. Он должен учитывать, что любое, даже частное управленческое воздействие на какой-либо компонент организации, обязательно приводит к многочисленным, а часто непредсказуемым последствиям. Их необходимо учитывать в управлении. Для этого надо знать, каковы те основные законы, по которым строятся системы.

Ситуационный подход к управлению (конец 1960-х–настоящее время). *Суть* этого подхода заключается в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся *ситуации* – конкретного набора обстоятельств, существенно влияющих на организацию в данное время.

Основные положения сводятся к следующему:

– не существует универсального подхода к управлению – различные проблемные ситуации требуют различных подходов к их разрешению;

– ситуационные вероятностные факторы учитываются в стратегиях, структурах и процессах;

– существует более одного пути достижения цели;

– результаты одних и тех же управленческих решений могут отличаться друг от друга;

– управленческая проблема должна рассматриваться только в тесной связи с другими проблемами;

– менеджеры могут приспосабливать свои организации к ситуации или изменять ситуацию согласно требованию организации;

– управление – это прежде всего искусство менеджера правильно определить и оценить ситуацию и выбрать наиболее эффективные методы управления, наилучшим образом отвечающие возникшей ситуации.

В рамках *процессного подхода* большое внимание уделяется анализу функций управления. Управление рассматривается в данном случае как процесс выполнения управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль) для достижения поставленных целей. Таким образом, управленческий процесс – не механическая сумма, а единство, синтез этих частных процессов. Каждая из указанных функций также является процессом.

Процессный подход хронологически является первым среди рассматриваемых подходов. Его рождение относится к 1920-м гг. и связано с именем А. Файоля.

Первый этап (с 1920-х гг.) – процесс управления рассматривается как взаимосвязанная цепь повторяющихся функций менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).

Второй этап (с 1940-х гг.) – управление изучается как процесс, включающий три стадии: принятие управленческого решения, организацию исполнения управленческого решения и контроль его исполнения.

Третий этап (с 1990-х гг.) – управление бизнес-процессами.

Выделяют следующие основные бизнес-процессы в организациях:

– процессы товародвижения (логистики), связанные с основной деятельностью организации – выпуском продукции и обслуживанием конечных потребителей;

– процессы подготовки производства, нацеленные на планирование деятельности организации с позиции удовлетворения потребностей потенциальных потребителей и выведение на рынок новых продуктов и услуг – исследование рынка (маркетинг), стратегическое планирование производства, конструкторская и технологическая подготовка производства;

– процессы инфраструктуры, ориентированные на поддержание ресурсов в работоспособном состоянии (подготовка и переподготовка кадров, закупка и ремонт оборудования, социально-культурное обслуживание работников организации).

Синтетические учения исследуют управление как многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации.

Одной из наиболее популярных в 1980-е гг. системных концепций менеджмента является *теория «7 S»*, разработанная исследователями консультативной фирмы «МакКинзи». *Суть* заключается в том, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести.

Основными составляющими концепции являются следующие:

– стратегия (планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей);

– структура (внутренняя композиция организации, отражающая разделение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними);

– системы (процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации);

– сотрудники (ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т. п.);

– стиль (способ, с помощью которого руководители управляют организацией; сюда относится организационная культура);

– способности, квалификация (отличительные возможности ключевых людей в организации);

– совместные разделенные ценности (смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов).

В 1981 г. американский профессор Уильям Оучи выдвинул *теорию «Z»*, дополняя идеи Дугласа Макгрегора, высказанные им в виде теорий «X» и «Y». У. Оучи, изучив японский опыт управления, сформулировал основные положения и правила управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективного управления.

Идеи теории «Z» в сжатом виде сводятся к следующему:

– долгосрочному найму кадров;

– групповому принятию решения;

– индивидуальной ответственности;

– медленной оценке кадров и их продвижению;

– неопределенному, неформальному контролю четкими и формализованными методами;

– неспециализированной карьере;

– всесторонней заботе о работниках.

Концепция сбалансированной оценочной ведомости состоит в переводе стратегии компании в комплексный набор показателей ее деятельности. Набор показателей включает количественные характеристики для информирования сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем. Термин «сбалансированная оценочная ведомость» был введен в 1992 г. Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном.

Первым этапом является разработка стратегии организации. На ее основании выявляются стратегически важные показатели, составляющие оценочную ведомость уровня компании. В каждом отдельном подразделении разрабатываются свои планы, детализирующие общую стратегию, и свои оценочные ведомости. Показатели, входящие в оценочную ведомость, регулярно пересматриваются с тем, чтобы отражать стратегию организации, которая может меняться.

Вопросы для обсуждения

1. Научная и административная школы управления и их вклад в развитие менеджмента.
2. Школа человеческих отношений и поведенческих наук и ее вклад в развитие менеджмента.
3. Эмпирическая (прагматическая) школа. Направление социальной ответственности. Количественная школа управления и ее вклад в развитие менеджмента.
4. Процессный, системный и ситуационный подходы в управлении.
5. Многофакторные (синтетические) теории управления: теория 7 «S», теория «Z», концепция сбалансированной оценочной ведомости и др.

Контрольные вопросы

1. В теории научного управления в 1920-е и 1930-е гг. широко развиваются идеи научной организации труда (НОУТ). С какими именами, помимо Ф. Тейлора, они связаны и как соотносятся с понятием «рациональное управление»?
2. Какие положения школы научного менеджмента до сих пор используются при управлении организацией?
3. В чем отличия административной школы управления от школы научного менеджмента?
4. Какие новые управленческие положения разработал А. Файоль?
5. Что такое «количественный» подход в менеджменте? В какие годы он получил свое наибольшее развитие?

6. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?

7. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника». Насколько эффективна эта теория в настоящее время?

8. Что общего между процессным, системным и ситуационным подходами и чем они различаются?

9. Какие принципиально важные положения научных школ используются в современном менеджменте?

Темы рефератов

1. Вклад Ф. Тейлора в развитие теории и практики менеджмента.
2. Использование принципов менеджмента, разработанных А. Файолем в современном управлении.
3. Вклад Г. Форда в развитие школы научного управления.
4. Ситуационный подход к управлению современной организацией.
5. Современная система взглядов на управление за рубежом.

Задания

Задание 1. Основатель классической административной школы управления А. Файоль в 1916 г. в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принципов менеджмента. В их числе принципы стабильности персонала, централизации, скалярной цепи.

Дайте ответ на следующие вопросы:

а) В чем сущность данных принципов?

б) Каково значение их для современной практики управления?

Задание 2. Три школы (научного управления, человеческих отношений и поведенческих наук) заложили основу современного менеджмента. Правильно ли это утверждение? Составьте для доказательства Вашего ответа сравнительную таблицу 1 положительных сторон и недостатков теорий этих школ.

Таблица 1 – **Сравнительная таблица**

Наименование	Положительные достижения	Недостатки теории
Школа научного управления		

Окончание таблицы 1

Наименование	Положительные достижения	Недостатки теории
Школа человеческих отношений		
Школа поведенческих наук		

Задание 3. Прочитайте в прил. А отрывок из книги Дэвида Мерсера «IBM. Управление в самой преуспевающей корпорации в мире», «Принципы I» и дайте ответы на следующие вопросы:

а) О какой корпорации идет речь?

б) Какую роль играют, по мнению автора книги, «Принципы I» в менеджменте этой корпорации?

в) Назовите два-три необычных принципа. Согласны ли Вы с их оценкой, данной автором?

Задание 4. История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этой организации Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль над работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. США вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось, и «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Дайте ответы на следующие вопросы:

а) В чем Вы видите заслугу Ли Якокки как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?

б) Как можно оценить и аргументировать действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда: красивый жест, недостаточно продуманное решение или хорошо просчитанный шаг менеджера?

Задание 5. Перечислите крупные компании и мероприятия советского и постсоветского периодов, при проведении которых игнорировался или недостаточно учитывался принцип соответствия способов и средств воздействия закономерностям, присущим объекту управления. Прокомментируйте свои выводы.

Задание 6. Изучите нижеприведенные принципы служения бизнеса, которые сформулировал Генри Форд в своей книге «Моя жизнь, мои достижения», и дайте ответы на следующие вопросы:

а) Разделяете ли Вы данные принципы?

б) Насколько данные принципы актуальны в настоящее время?

в) К какой школе менеджмента относятся взгляды Генри Форда?

«Принципы служения бизнеса:

1. Отсутствие страха перед будущим и благоговения перед прошлым. Тот, кто страшится будущего и опасается провала, ограничивает собственные возможности. Неудача есть лишь возможность более разумно попытаться еще раз. Неудач не стоит стыдиться. Страх перед неудачей – вот что достойно порицания. То, что ушло в прошлое, полезно хотя бы потому, что оно открывает новые пути и возможности для прогресса.

2. Пренебрежение конкуренцией. Тот, кто работает лучше всех, тот и должен работать. Попытка лишить человека бизнеса и работы – самое настоящее преступление; преступление, потому что человек, обуреваемый жаждой наживы, пытается навредить своему сотоварищу, заменяя господство интеллекта господством силы.

3. Служение превыше прибыли. Без прибыли бизнес не существует. В стремлении получить прибыль нет ничего зазорного или в корне неправильного. Хорошо организованное дело обязательно будет при-

носить доход, и оно приносит его, но доход в таком случае является вознаграждением за нужный и полезный труд. Прибыль не должна быть самоцелью, она должна быть результатом полезной деятельности.

4. Производить – не значит дешево купить и дорого продать. Этот процесс включает обоюдовыгодное приобретение материалов и превращение их в качественный товар, необходимый покупателю, с минимальными издержками. Махинации, спекуляции и жульничество препятствуют данному процессу».

Тест

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Основателем какой научной школы менеджмента являлся Фредерик Тейлор?

Варианты ответа:

а) научной школы управления;
б) административной школы управления;
в) школы «человеческих отношений»;
г) поведенческой школы управления.

2. Кто сформировал теорию, согласно которой все потребности можно представить в виде иерархической структуры, а та или иная потребность считается недостаточно выраженной до тех пор, пока не удовлетворены потребности более низкого уровня?

Варианты ответа:

а) Ф. Герцберг;
б) В. Врум;
в) А. Маслоу;
г) Д. МакКлелланд.

3. Родоначальником какой школы менеджмента принято считать Э. Мэйо?

Варианты ответа:

а) научной школы;
б) административной школы;
в) школы человеческих отношений;
г) поведенческой школы.

4. Как какую систему рассматривала организацию школа человеческих отношений?

Варианты ответа:

а) экономическую систему;
б) политическую систему;
в) производственную систему;
г) социальную систему.

5. Какой научный подход в менеджменте связан с применением общей теории систем?

Варианты ответа:

а) процессный подход;
б) количественный подход;
в) ситуационный подход;
г) системный подход.

Тема 3. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Базовый теоретический материал

Организация – это сознательное объединение людей, преследующих достижение общих целей.

К составляющим определениям можно отнести следующее:

1. *Четко сформулированную и хорошо известную каждому работнику цель.*

Миссия (от лат. missio – отправление, посылка) – это четко выраженная причина существования, основная общая цель организации или ее роль, востребованная внешним окружением.

Цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация. Руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации.

2. *Коллектив добровольно работающих людей.*

Организация ожидает, что человек будет выполнять определенным образом роль, для которой она его принимает. Человек смотрит на организацию как на место, где выполняет работу и получает соответствующее вознаграждение от организации.

3. *Наличие внутренней структуры,* т. е. упорядоченной совокупности взаимосвязанных элементов (технических – помещения, обору-

дование, планировка, условия труда, технологии; социальных – формальные и неформальные группы, ценности, нормы, власть, влияние; социотехнических – рабочие места, объединяющие работников пространственно и в трудовой взаимосвязи).

К видам организаций относят следующее:

– формальные организации, которые имеют четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи (организации бизнеса, органы государственного и регионального управления, международные и общественные институты);

– неформальные организации, которые функционируют без четко определенных целей, структур и правил (институты семьи и дружбы, митинги, другие виды неформальных отношений между людьми);

– коммерческие организации, основной целью которых является извлечение прибыли, которая затем распределяется между участниками;

– некоммерческие организации, которые не имеют в качестве основной цели извлечение прибыли и не могут распределять ее между участниками.

Современная организация – это открытая система, взаимосвязанная с внешней средой. Организации получают свое сырье и человеческие ресурсы из окружающего мира (поступление материалов, рабочей силы, капитала). Они зависят от клиентов и заказчиков из внешнего мира, потребляющих их продукцию. Технологический процесс создается для переработки сырья в конечный продукт, который, в свою очередь, продается заказчику.

Совокупность факторов или ситуационных переменных, влияющих на организацию, называют *организационной средой.*

Внешняя среда – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

Элементы внешней среды с точки зрения влияния на деятельность организации подразделяются на *две группы факторов:*

1. *Среда прямого воздействия* (деловая среда, микросреда) – факторы, непосредственно влияющие на хозяйственный процесс и испытывающие на себе такое же влияние функционирования организации. К ним относятся следующие:

– *поставщики ресурсов* – хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), располагающие ресурсами, необходимыми организации для ее эффективной деятельности;

– *потребители продукции* (работ, услуг) – хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), испытывающие спрос на продукцию (работы, услуги), предлагаемые конкретной организацией;

– *конкуренты* – хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), соперничающие на конкретном рынке и производящие продукцию (работы, услуги), которые способны удовлетворить аналогичные потребности потенциальных покупателей;

– *рынок рабочей силы* – наличие на рынке труда персонала нужной специальности, квалификации, уровня образования, возраста, пола и стоимости рабочей силы;

– *контактные аудитории* – это системы и социальные группы, которые проявляют реальный или потенциальный интерес к деятельности организации и могут оказать существенное влияние на ее результаты (профсоюзы, государственные органы, аудиторские фирмы, СМИ и др.).

2. *Среда косвенного воздействия* (макроокружение) – общие факторы, характеризующие развитие национальной экономики в целом. К ним относятся следующие:

– *политико-правовые* – правительственная стабильность, налоговая политика и законодательство в этой сфере, антимонопольное законодательство, законы по охране природной среды, регулирование занятости населения, внешнеэкономическое законодательство, позиция государства по отношению к иностранному капиталу, профсоюзы и другие группы давления;

– *экономические* – тенденции валового национального продукта, стадия делового цикла, процентная ставка и курс национальной валюты, количество денег в обращении, уровень инфляции, уровень безработицы, контроль над ценами и заработной платой, цены на энергоресурсы, инвестиционная политика;

– *социокультурные* – демографическая структура населения, стиль жизни, обычаи и привычки, социальная мобильность населения, активность потребителей;

– *технологические* – затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) из разных источников, защита интеллектуальной собственности, государственная политика в области научно-технического прогресса (НТП), новые продукты (скорость обновления, источники идей);

– *факторы международного окружения* – культурные особенности, экономическое положение, политическая обстановка, законодательство и государственное регулирование стран, в которых организации ведут бизнес.

Внутренняя среда деятельности организации включает основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов.

Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Их состояние определяет те возможности, которыми располагает организация, и обеспечивает осуществление протекающих в ней процессов. Изменение одной из них, в определенной степени, влияет на все др.

Основными факторами (элементами) внутренней среды организации являются следующие:

– *Цели* – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться организация.

– *Задачи* – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в предварительно оговоренные сроки. Содержание задач всегда связано с развитием специализации. Задачи организации традиционно делятся на три категории: работу с людьми, предметами, организацией.

– *Структура* – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных так, чтобы эффективно достигать целей организации.

– *Технология* – средство преобразования ресурсов в конечный продукт и услугу.

– *Персонал* – главный ресурс организации, руководство достигает целей организации через других людей, которые являются центральным фактором в любой модели управления.

– *Ресурсы* – человеческие, материально-сырьевые, финансовые, информационные. Все виды ресурсов поступают из внешней среды. Каждая организация решает задачу по определению оптимальной потребности ресурсов по видам и их совокупности и обеспечению их эффективного использования.

– *Организационная культура* складывается из организационного дизайна и устойчивых позитивных норм, представлений, принципов и верований, которые разделяются большинством работников.

При анализе внутренней среды организации социотехнические подсистемы рассматриваются по следующим срезам:

– организационный срез (коммуникационные процессы, организация структуры, нормы, правила, процедуры, распределение прав и ответственности, иерархия подчинения);

– маркетинговый срез, охватывающий процессы по реализации товара (стратегия товара, стратегия ценообразования, стратегия продвижения товара на рынки, выбор рынков сбыта и систем распределения);

– финансовый срез, включающий процессы по обеспечению эффективного использования и движения денежных средств организа-

ции (обеспечение прибыльности, поддержание должного уровня ликвидности, создание инвестиционных возможностей);

– производственный срез, осуществляющий переработку входящих ресурсов в готовый продукт (изготовление товара, снабжение и ведение складского хозяйства, обслуживание технологического парка, осуществление исследований и разработок);

– кадровый срез (взаимодействие менеджеров и работников, наем, обучение и продвижение кадров, оценка результатов труда и стимулирование, создание и поддержание отношений между рабочими).

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма управления.

Менеджмент как управление в условиях рыночной экономики означает следующие понятия:

– ориентацию организации на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести организации предполагаемую прибыль;

– постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;

– хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности организации или ее подразделений;

– постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка, выявление конечного результата деятельности организации на рынке;

– использование современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений;

– изменение функций планирования – от текущего к перспективному;

– осуществление управления на основе предвидения изменений, гибких решений;

– опору на инновации в работе организации, нестандартные решения;

– способность разумно рисковать и управлять риском;

– возрастание роли маркетинга до ключевой.

Менеджмент как функция – это особый вид деятельности, реализуемый через выполнение управленческих действий – функций

управления, содержание и набор которых зависят от типа организации, масштаба и вида деятельности, иерархии и пр.

Менеджмент как процесс – все вопросы управления при процессном подходе рассматриваются с позиции логической последовательности (взаимосвязанности) управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль) и действий, направленных на достижение целей и решение задач организации.

Менеджмент как отношения управления – это тип взаимодействия субъекта и объекта управления. Для реализации управленческого взаимодействия необходимо наличие отношений управления, т. е. потребности и возможности у субъекта управления вырабатывать управленческие команды и готовности объекта управления эти команды выполнять.

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

Объекты менеджмента – это люди в организациях и совокупность отношений между ними, возникающих в процессе управления этими организациями.

По признаку объекта различают следующие виды менеджмента:

– *общий менеджмент* заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев;

– *функциональный* или *специальный менеджмент* заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев.

Менеджмент как система – системность менеджмента обусловлена наличием и взаимосвязанностью его составляющих: структуры и ее элементов, функций, процессов, методов, форм и т. п.

Любая система управления состоит из двух взаимосвязанных подсистем:

1) управляемой подсистемы – относятся все элементы, обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных и духовных благ или оказания услуг;

2) управляющей подсистемы – относятся все элементы, обеспечивающие процесс целенаправленного воздействия на коллективы людей и ресурсы управляемой подсистемы.

Менеджер – наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления организации, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями.

Генри Минцберг выделяет следующие *десять функционально-ситуативных ролей, в которых (в разной мере) выступают различные менеджеры:*

– *межличностные роли* (глава организации, лидер, связующее звено);

– *информационные роли* (приемник информации, распространитель информации, представитель);

– *роли, связанные с принятием решений* (предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов; ведущий переговоры).

Как указывает Г. Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Все эти десять ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

Разделение труда менеджеров – это специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организация, контроль, маркетинг и т. д.

Структурное разделение труда строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика (в первую очередь, вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров).

Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления: низового, среднего и высшего.

К низовому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень – самый многочисленный, составляющий по некоторым данным 50–60% общей численности управленческого персонала организации, – включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Эти подразделения состоят из нескольких первичных образований (структурных единиц); сюда входят также менеджеры штабных и функциональных служб

аппарата управления организации, ее филиалов и отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень – это администрация организации, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами. На этом уровне занято всего 3–7% общего управленческого персонала.

Каждая организация представляет собой сложную технико-экономическую и социальную систему, определенным образом связывающую виды деятельности и объединяющую работников, что обеспечивает согласованное выполнение ими конкретных работ.

Специфику организационной системы характеризует наличие трех уровней взаимодействия:

1) организации с внешней средой;

2) подразделений внутри организации;

3) организации и персонала.

К типам организаций по характеру взаимодействия с внешней средой можно отнести следующие:

1. *Механистический тип организации* базируется на теории М. Вебера, использовании формальных правил и процедур, централизованном принятии решений, узко определенной ответственности в работе, жесткой иерархии власти. Преимуществами этого типа организации являются универсальность, предсказуемость и производительность.

К характеристикам этого типа организации относят узкую специализацию в работе, работу по правилам, четкие права и ответственность, ясность в условиях иерархии, объективную систему вознаграждения, объективный критерий отбора, формальные, носящие официальный характер, отношения.

К условиям применения этого типа организации относят несложное, стабильное окружение, известные цели и задачи, задачи, поддающиеся делению, простые и ясные задачи, измеряемую работу, мотивирующую оплату труда, признание данной власти.

2. *Органический тип организации* ориентирован на усиление ее способности адаптироваться к динамичным изменениям внешней среды.

К характеристикам этого типа организации относят широкую специализацию в работе, малое количество правил и процедур, амбициозную ответственность, различность уровней управления, субъективную систему вознаграждений, субъективный критерий отбора кадров, неформальные, носящие личностный характер, отношения.

К условиям применения этого типа организации относят сложное, нестабильное окружение, неопределенность целей и задач, задачи, не имеющие четких границ, сложные задачи, сложно измеряемую работу, мотивирование высших потребностей, завоевание авторитета власти.

К типам организаций по характеру взаимодействия с человеком (персоналом) можно отнести следующие:

1. *Корпоративный тип организации* – система связей между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности, ориентированная на *интересы большинства* (монополия большинства), т. е. каждый отдельный человек подчиняет свои потребности интересам большинства.

2. *Индивидуалистический тип организации* – отношения внутри организации выстраиваются исходя из возможностей и потребностей человека, т. е. реализуется принцип *приоритета личности.*

Система управления – это совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации.

К основным элементам системы управления относят следующие:

– *цели* – идеальный образ желаемого, возможного, необходимого и приемлемого для компании;

– *кадры управления* – работники, чья профессиональная деятельность состоит в процессе принятия и реализации решений;

– *структура управления* – совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах;

– *функции управления* – виды деятельности, с помощью которых субъект управления воздействует на управляемый объект;

– *механизм управления* – совокупность методов управления;

– *технологию управления* – приемы, способы и порядок выполнения процесса управления в целом и составляющих его функций;

– *информационное и технологическое обеспечение* – включает в себя получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование информации, необходимой для функционирования системы управления организацией.

К основным подсистемам системы управления организацией относят следующее:

– *структурно-функциональную подсистему* – это совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные пе-

ред ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие;

– *информационно-поведенческую подсистему,* которая связывает воедино на основе развития информационных каналов и связей цели организации, управленческую идеологию, интересы и нормативную базу, процедуры и организацию управленческой деятельности;

– *подсистему саморазвития,* которая создает, закрепляет, распространяет и практически воплощает в организации такие качества, как стремление к самосовершенствованию, гибкость и адаптивность к изменениям, ориентацию на новшества, поиск и разработку прогрессивных идей.

Термин «управление по целям» впервые был введен и популяризирован Питером Друкером в 1954 г. в книге «The Practice of Management».

Управление по целям, также известное как *управление по результатам* – подход, при котором и руководители, и сотрудники принимают участие в постановке целей организации. Цели не транслируются на подчиненных руководством, но разрабатываются и утверждаются совместными усилиями. Такой подход обеспечивает поддержку целей на всех уровнях и, как следствие, увеличивает вероятность их своевременного достижения.

Метод управления по целям помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации. В процессе реализации данного метода управления образуется иерархия целей. Цели каждого руководителя должны обеспечивать достижение цели его непосредственного начальника. Цели вырабатываются сверху вниз – по цепи инстанций.

Управление по целям (MBO) включает в себя четыре этапа:

1) выработка четких, кратких формулировок целей;

2) разработка реалистичных планов их достижения;

3) систематический контроль, измерение, оценка работы и результатов;

4) корректирующие меры для достижения запланированных результатов.

В итоге разработки целей в соответствии с технологией управления по целям формируется *«дерево целей»*, в котором отображается взаимосвязь поставленных целей от высшего уровня к более низким иерархическим уровням.

К достоинствам метода управления по целям можно отнести следующее:

– каждый руководитель получает четкое представление о конечных результатах, которые должны быть достигнуты организацией, подразделениями и отдельными исполнителями к определенному сроку;

– формирование заинтересованности руководителей и других членов коллектива в достижении поставленных целей (участие в разработке и согласовании целей оказывает мотивирующее влияние на работников);

– улучшение коммуникации между менеджерами и подчиненными;

– совершенствование системы контроля и оценки работы каждого подразделения и члена организации.

К недостаткам метода управления по целям можно отнести следующее:

– разработка системы целей – это длительная, сложная и трудоемкая операция;

– при изменении условий, в которых функционирует организация, следует перестраивать и систему целей;

– при оценке достижения цели основное внимание часто сосредотачивается на текущих задачах в ущерб стратегическим;

– данная система не может эффективно применяться в организациях, где цели устанавливаются высшим руководством без привлечения менеджеров других уровней управления, где отсутствуют контроль и учет результатов, доведение этой информации до руководителей и исполнителей.

Выделяют следующие виды управления:

– Оперативное управление – решение ежедневных, текущих задач. Это управление состоит из оперативного планирования, учета и контроля. Цель оперативного управления – формирование бесперебойной работы, вверенной руководителю службы, согласованной работы со всеми остальными подразделениями организации.

– Тактическое управление подразумевает форму взаимодействия, способ рабочего общения внутри компании, метод достижения большой, долгосрочной стратегической цели.

– Стратегическое управление – это постановка целей, планирование и движение на годы вперед, когда четко просматривается будущее, когда руководителю ясно, что он хочет получить в перспективе. Будущее любой организации формируется на уровне стратегического управления.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие организации. Миссия и цель организации.
2. Внешняя и внутренняя среда организации.
3. Содержание понятия менеджмент. Менеджмент как функция, как процесс, как отношения управления, как система.
4. Менеджер и его роли. Разделение труда менеджеров.
5. Система управления организацией и ее основные подсистемы.
6. Управление по целям (результатам), его преимущества и недостатки. Стратегическое, тактическое и оперативное управление.

Контрольные вопросы

1. По каким признакам можно определить, является ли организация формальной или неформальной?
2. На какие группы подразделяются организации по отношению к прибыли?
3. Какие элементы внутренней среды организации Вы можете назвать?
4. Какие критерии оценки эффективности использования внутренней среды организации Вы можете назвать?
5. Какие элементы внешней среды прямого воздействия существуют?
6. Какие элементы внешней среды косвенного воздействия Вы можете назвать?
7. Поясните, зачем менеджеру необходимы знания о внешней и внутренней среде организации?
8. В чем состоит взаимодействие организации с внешней средой? Как Вы представляете организацию в качестве открытой и закрытой системы?
9. Каких конкретных действий требует от руководителей промышленной организации соблюдение принципа устойчивости к воздействиям факторов внешней среды?
10. Какие основные роли менеджера Вы можете назвать?
11. По каким типам взаимодействия характеризуется система организации?
12. В чем содержание механистического и органического подходов?
13. В чем содержание индивидуалистического и коллективного (корпоративного) подходов взаимодействия организации и человека?
14. В чем суть управления по целям?

Темы рефератов

1. Преуспевающая компания и составляющие ее успеха.
2. Модели организаций как субъектов управления.
3. Миссия организации – основа ее стратегического развития.
4. Анализ внутренней среды организации как основа бизнес-планирования.
5. Современные подходы к оценке внешней среды в иностранных компаниях.
6. Международное окружение организации.

Задания

Задание 1. Проработайте тест на соответствие собственных индивидуальных способностей человека чертам профессионального менеджера, указанный в прил. Б, и сделайте выводы.

Задание 2. Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1) Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.

2) Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.

3) При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.

4) Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.

5) Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.

6) Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые – нейтрализовать.

7) Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого это непосредственно касается.

8) Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.

9) Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.

10) В случае той или иной удачи следует поощрять всех имеющих отношение к данной работе.

11) Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).

12) Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

Дайте ответы на следующие вопросы:

а) Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, Вы согласны? Как бы Вы аргументировали свой ответ?

б) Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был максимальным?

в) Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

Задание 3. Ниже приведены миссии четырех организаций: ОАО «Кобринский маслосырзавод», ПАО «Газпром», СП ОАО «СПАРТАК», ПАО «Северсталь». Изучите их и дайте ответы на следующие вопросы:

а) Какой именно организации принадлежит каждая миссия?

б) Интересы каких групп людей (собственников организации, сотрудников, покупателей продукта организации, деловых партнеров, местного сообщества, общества в целом) учтены при формулировании этих миссий?

Миссии организаций:

– Миссия компании – предоставлять высококачественные натуральные молочные продукты для сохранения и укрепления и продления долголетия потребителей, добиться процветания организации, сохраняя традиции производства широко известных за рубежом белорусских продуктов питания, тем самым прославляя всю страну.

– Наша миссия – быть лидерами в созидании. Нами движет успех и прогресс тех, с кем мы взаимодействуем. И ради этого мы продолжаем развивать металлургию и вдохновлять других на поиски нового.

– Компания видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки. Стратегической целью компании является укрепление статуса лидера среди глобальных энергетических компаний посредством диверсификации рынков сбыта, обеспечения энергетической безопасности и устойчи-

вого развития, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала.

– Миссия компании – создавать востребованную, качественную и безопасную продукцию в лучших традициях кондитерского искусства. Дарить потребителям наслаждение, позитивные эмоции и приятные воспоминания от богатой палитры проверенных временем вкусов, изысканных сочетаний и широкого ассортимента кондитерских изделий, с учетом предпочтений всех категорий населения. Поддерживать комфортную атмосферу в коллективе для реализации собственного потенциала и достижения единой цели. Взаимодействовать с партнерами через честное и открытое сотрудничество на взаимовыгодных условиях.

Задание 4. Исходя из приведенных в таблице 2 факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

Таблица 2 – **Влияние факторов внешней среды на развитие организаций**

Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (–)
Природные ресурсы Республики Беларусь		
Трудовые ресурсы страны (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям)		
Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
Состояние правопорядка в стране		
Отношения собственности (государственной, частной)		
Монополизация экономики		
Состояние развития конкуренции		
Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, страхового дела, аудита)		

Окончание таблицы 2

Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (–)
Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
Инфляция (уровень и динамика)		
Налогообложение (уровень и динамика)		
Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
Безработица		
Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
Конвертируемость белорусского рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

Тест

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Какое определение соответствует термину «организация»?

Варианты ответа:

а) организация – это люди, с которыми организация взаимодействует и которые оказывают на нее влияние;

б) организация – это методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников;

в) организация – это группа людей, работающих совместно для достижения общих целей;

г) организация – это стиль оперативного управления персоналом.

2. Как называются условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации и воздействующие на нее?

Варианты ответа:

а) внутренней средой;

б) системой управления;

в) принципами управления;

г) внешней средой.

3. Поставщики, потребители, конкуренты, различные контролирующие органы, местные органы власти – это элементы какой среды?

Варианты ответа:

а) внутренней среды;
б) внешней среды прямого воздействия;
в) внешней среды косвенного воздействия;
г) системы управления.

4. Что понимается под субъектом управления?

Варианты ответа:

а) специалисты организации;
б) ресурсы организации;
в) то, чем управляют;
г) те, кто управляют.

5. Какие ключевые роли выполняет менеджер?

Варианты ответа:

а) роль руководителя, организационные, информационные;
б) принятие решений, роль руководителя, координационные;
в) координационные, информационные, роль руководителя;
г) межличностные, информационные, принятия решений.

Тема 4. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Базовый теоретический материал

Функции менеджмента – это обособленные виды управленческой деятельности, выделенные на основе разделения управленческого труда и осуществляемые специальными приемами и способами.

С точки зрения создания систем менеджмента наиболее целесообразно выделять *общие* и *специальные функции менеджмента.*

Общие функции менеджмента в той или иной степени присутствуют в деятельности каждого руководителя вне зависимости от его места в управленческой иерархии и свойств управляемого объекта.

В современном экономическом словаре выделяют семь общих функций:

1) прогнозирование;

2) планирование;
3) организация;
4) мотивация;
5) координация;
6) учет и контроль;
7) анализ.

Но чаще всего выделяют четыре общие функции:

1) планирование;
2) организация;
3) мотивация;
4) контроль.

Существуют *специфические (специальные, конкретные) функции,* которые выполняются отдельными звеньями аппарата управления, при этом каждая функция отражает специфику управления. Поскольку разные организации в своей деятельности могут использовать разные ресурсы, то перечень специфических функций в каждой организации будет свой.

Вместе с тем, наиболее типичными из них являются следующие:

– управление финансами;
– управление производством;
– управление торговлей;
– управление материальными ресурсами;
– управление персоналом;
– управление маркетингом и др.

В силу единства процесса и структуры управления, функции менеджмента должны рассматриваться в связи и во взаимоотношениях с функциями аппарата управления.

Процесс управления отражает рекомендованную последовательность выполнения функций управления, которые объединяются в циклы управления. Качество выполнения предыдущей функции – необходимое условие обеспечения качества выполнения последующей функции. В этом и выражается *взаимозависимость функций менеджмента.*

Планирование – это непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий, факторов.

Результатом планирования является *план* – сложная социальная экономическая модель будущего состояния организации.

К этапам процесса планирования относят следующие:

– целеполагание – формулирование цели;
– подбор, анализ и оценку способов достижения поставленных целей;

– план необходимых действий;
– составление плана работ или мероприятий;
– анализ ресурсов;
– анализ разработанного варианта плана;
– подготовку детального плана действий;
– контроль над выполнением плана и внесение корректив.

К принципам планирования относят следующие:

– полноту – должны учитываться все происходящие события;
– точность – должны использоваться современные методы и средства при планировании;
– ясность – цели должны быть просты и легко восприниматься при формулировке;
– непрерывность – непрерывный процесс;
– экономичность – расходы на планирование должны быть соизмеримы с результатами.

К методам планирования относят следующие:

– экономический анализ – расчленение экономического процесса (явления) на отдельные составные части, исследование этих частей, их взаимодействия между собой и влияния в целом на весь процесс;
– балансовый – согласование между потребностями и возможностями;
– прогнозный – планирование на основе прогнозирования;
– программно-целевой – увязывание целей с ресурсами через программы действий;
– нормативный – количественное обоснование плановых показателей на основе норм и нормативов;
– экономико-математический – применение методов теории вероятности, сетевого планирования, линейного программирования и других математических методов.

В зависимости от горизонта и уровня планирования выделяют три вида планирования:

1) *стратегическое* – осуществляется на высшем уровне управления, это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основные составляющие организации; *стратегический план* содержит реализацию общей политики организации, генеральное направление деятельности, приоритеты, распределение ресурсов (5 и более лет);

2) *тактическое* – осуществляется на среднем уровне, определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей; *тактический план* детализирует стратегический, отражает развитие ключевых сфер деятельности организации на более короткий срок (1 год);

3) *оперативное* – осуществляется на низшем уровне управления на короткий период времени; *оперативный план* детализирует тактический план (1 мес.).

Все три типа плана составляют общую систему, которая называется *генеральным (общим) планом организации.*

В зависимости от гибкости планов выделяют два основных вида планирования:

1) директивное – сверху вниз с четко заданными показателями;

2) индикативное – направляющее, с нечеткими рамками и возможностью лавирования.

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения.

Выделяют четыре основные функции бизнес-планирования:

1) функция стратегического развития – связана с разработкой стратегии организации;

2) функция планирования – дает возможность анализировать, оценивать, контролировать процесс развития основной деятельности;

3) функция кредитования – для получения кредита или инвестиций;

4) функция установления партнерских отношений.

Бизнес-план включает следующие разделы:

– титульный лист;
– резюме;
– маркетинговый план;
– производственный план;
– организационный план;
– финансовый план;
– инвестиционный план;
– юридический план;
– приложения.

Функция организации – совокупность действий управленческого аппарата, направленных на создание организационных условий для обеспечения наиболее эффективного достижения желаемого результата.

Цель – подготовка и обеспечение выполнения запланированных действий и достижения запланированных целей.

В процессе реализации данной функции взаимодействуют *три основных компонента*: люди, экономические отношения и технические средства.

Выделяют следующие этапы реализации функции организации:

– выявление целей и задач совместной деятельности людей;

– определение потребностей в ресурсах для осуществления целей;

– установление последовательности действий исполнителей, продолжительности и сроков выполнения работ;

– выбор способов выполнения необходимых действий и взаимодействий людей для достижения целей;

– установление между людьми организационно-экономических отношений.

К компонентам функции организации относят:

1. *Делегирование* – это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Делегирование может быть:

– ответственности – передача подчиненным права на решение определенных проблем (*ответственность* – обязательность выполнения задачи, закрепленная документально и предусматривающая санкции за просчеты и ошибки);

– полномочий – передача подчиненным власти в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий (*полномочия* – это официальное законное право принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения результатов).

К основным целям делегирования относят следующее:

– освобождение времени делегирующего для решения задач, в которых его сложнее или невозможно заменить;

– повышение мотивации тех, кому полномочия делегированы;

– повышение доверия в рабочем коллективе;

– проверку сотрудников на исполнительность.

2. *Департаментализация* – это группировка схожих работ и их исполнителей в отделы, а отделов в организацию, т. е. разделение организации на блоки.

Деление бывает следующим:

– по горизонтали – должно учитывать четкое выделение задач для каждой структурной единицы;

– по вертикали – должно учитывать, на какой ступени иерархической структуры принимаются важнейшие решения.

3. *Централизация и децентрализация.*

Принято выделять два пути разграничения полномочий:

1) централизация – сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации;

2) децентрализация – передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений вместе с соответствующими полномочиями на нижние уровни руководства организации.

К характеристикам, определяющим степень централизации организации, относят следующие:

– количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления;

– важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;

– последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;

– количество контроля над работой подчиненных.

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

К преимуществам относят следующее:

– улучшение контроля и координации;

– экономически более эффективное использование персонала;

– согласование интересов групп;

– эффективное использование центрального аппарата;

– отсутствие вероятности роста отдельного подразделения в ущерб организации в целом.

К недостаткам относят следующее:

– повышение времени принятия решений;

– понижение инициативы;

– задержку роста квалификации менеджеров.

Децентрализованные организации – организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. Руководители среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

К преимуществам относят следующее:

– улучшение взаимодействия и обмена информацией по вертикали;

– повышение эффективности процесса принятия решений;

– усиление мотивации руководителей;

– улучшение подготовки руководителей разных уровней.

К недостаткам относят следующее:

– отклонение в сторону от главных целей;

– ослабление контроля и единства действий;

– замедление или торможение процесса принятия решений.

4. *Организационное нормирование (регламентирование)* направлено на создание системы норм, правил, инструкций и регламентов, служащей базой для проектирования процессов в организации и управления ими.

Организационные нормы – это правила поведения, которые регулируют отношения, связанные с организационными и производственными задачами.

Организационные нормативы – это качественная характеристика организации труда, количественное выражение которой соответствует оптимальному организационному решению.

Применение нормативов обеспечивает объективный характер управления, создает возможность дифференцированного подхода к учету конкретных условий.

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

Проектирование работы – процесс создания как формального, так и неформального описания выполнения задачи, поставленной перед работником, включающей ожидаемые межличностные отношения и взаимозависимость данной задачи с другими задачами.

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

Задача функции мотивации состоит в том, чтобы работники выполняли работу в соответствии с возложенными на них обязанностями. Для этого необходимо создать в организации условия материальной и моральной заинтересованности работников в выполнении работ.

Потребность – физиологическое или психологическое ощущение недостатка в чем-либо.

Первичные потребности – физиологические потребности (врожденные потребности – в пище, в жилище, в воде, в воздухе и т. д.).

Вторичные потребности приобретаются с опытом (потребность в успехе, уважении, власти, привязанности, принадлежности).

Мотив – то, что вызывает определенные действия человека. Поведение определяется совокупностью мотивов.

Стимул (в первоначальном значении означал «кнут») исполняет роль рычагов воздействия или носителей раздражения, вызывающих действие определенных мотивов.

Стимулирование имеет разные формы:

– материальное (денежное, неденежное);

– нематериальное (похвала, грамота).

Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку то, что он считает для себя ценным.

Внутреннее вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая определенное чувство к коллективу, удовлетворение от общения, дружеских отношений с коллегами.

Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. Это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

К содержательным теориям мотивации относят следующие:

1. *Теорию иерархии потребностей Абрахама Маслоу:* все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении, потребности в самореализации). Потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. *Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.*

2. *Теорию мотивации Дэвида МакКлелланда* описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, успеха, причастности. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей (откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации, отстаивающие позиции). Потребность успеха выражается как желание человека довести работу до успешного завершения (люди с потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность, хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись). Потребность в причастности схожа с социальными потребностями А. Маслоу (люди заинтересованы в налаживании дружеских отношений, социального общения, оказании помощи другим).

3. *Двухфакторную теорию Фредерика Герцберга* подразделяет факторы, влияющие на мотивацию, на две группы:

1) гигиенические факторы – связаны со средой, в которой осуществляется работа (условия труда, заработная плата, взаимоотношения в коллективе и др.); не могут мотивировать человека на что-либо новое, при их отсутствии возникает неудовлетворение работой;

2) факторы-мотиваторы – связаны с характером и сущностью работы (интересная работа, расширение полномочий, возможность карьерного и личностного роста); мотивируют работников на повы-

шение эффективности деятельности, их отсутствие не приводит к неудовлетворенности работой.

К процессуальным теориям мотивации относят следующие:

1. *Теорию ожиданий Виктора Врума* – концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

1) затраты труда – результаты (соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами);

2) результаты – вознаграждение (ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов);

3) валентность (степень удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения).

2. *Теорию справедливости* – люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями с другими людьми, выполняющими аналогичную работу.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Контроль – это общая функция управления, которая обеспечивает сбор, анализ и обработку информации о фактических результатах деятельности всех подразделений организации, их сравнение с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин.

Контроль тесно связан с функцией планирования и другими функциями управления, обеспечивает обратную связь и позволяет непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе.

Для осуществления контроля необходимо наличие следующих характеристик:

– контролируемых показателей;

– критериев, позволяющих определять отклонения от показателей как допустимые, существенные и опасные;

– процедуры контроля;

– учета (бухгалтерского, финансового, управленческого);

– информационной системы (точная информация – основа контроля);

– организационной структуры (контроль предполагает ясность в распределении ответственности в организации).

В зависимости от времени проведения выделяют следующие виды контроля:

– *предварительный контроль* – осуществляется до фактического начала работ по ключевым видам ресурсов (человеческим, материальным, информационным, финансовым);

– *текущий контроль* – осуществляется в ходе выполнения работ (постоянные сопоставления текущих результатов с плановыми результатами);

– *заключительный контроль* – констатирует качество результата, полученного по завершении процесса (осуществляется путем сравнения полученных результатов с плановыми).

Процесс контроля состоит из трех этапов:

1) установление стандартов – конкретных измеримых целей;

2) сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами;

3) принятие необходимых корректирующих действий: ничего не предпринимать (если цель достигается), устранить отклонения (если произошло отклонение от цели), пересмотреть стандарт (если стандарт оказывается недостижимым).

Поведенческие аспекты контроля. Контроль оказывает на поведение людей как положительное, так и отрицательное влияние:

– положительное влияние – создание условий для стремления людей избегать ошибок в работе;

– отрицательное влияние – формирование поведения, ориентированного на контроль, а не на результат, предоставление людьми искаженной (непригодной) информации.

К принципам эффективного контроля относят следующее:

– стратегическую направленность – контроль должен отражать приоритеты организации;

– ориентацию на результаты – контроль должен скорректировать поведение для достижения цели;

– соответствие делу – контроль должен соответствовать контролируемой деятельности;

– своевременность – правильность выбора времени контроля;

– гибкость – контроль должен приспосабливаться к изменениям во внешней и внутренней среде;

– простоту – процедура контроля должна быть простой и понятной;

– экономичность – затраты на контроль должны быть соизмеримы с результатами контроля.

Вопросы для обсуждения

1. Функции менеджмента: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация. Основное содержание процессов управления.
2. Функция планирования. Цель, содержание, принципы, основные этапы и результаты выполнения функции планирования.
3. Общая функция – организация. Основные задачи и компоненты функции организации. Функция организации и проектирование работы.
4. Общая функция – мотивация. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения.
5. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
6. Общая функция – контроль. Этапы процесса контроля. Поведенческие аспекты контроля. Принципы и эффективность контроля.

Контрольные вопросы

1. Каково определение функции управления? Какое место занимают функции управления в системе управленческих категорий?
2. Что лежит в основе разделения функций на общие и специфические? Как характеризуются те и другие?
3. На какие три вопроса дает ответ выполнение функции планирования? Какие этапы планирования Вы можете описать?
4. Какие виды планов используются в управлении организацией?
5. В чем состоит функция организации?
6. Каково определение мотивации?
7. Как можно охарактеризовать механизм мотивации?
8. Как побудить человека к эффективной деятельности?
9. Как взаимосвязаны функция планирования и функция контроля в менеджменте?
10. Какова роль функции контроля в управлении организацией?
11. Что такое контроль с использованием обратной связи?
12. Почему менеджер должен учитывать поведенческие аспекты контроля? Как можно их охарактеризовать?
13. Каковы критерии эффективности контроля?

Темы рефератов

1. Функции менеджмента на различных уровнях управления и их особенности.
2. Опыт делегирования полномочий в зарубежных организациях.

3. Мотивация в преуспевающей организации.
4. Система контролирующих органов в Республике Беларусь.

Задания

Задание 1. Сформулируйте основные различия стратегического и оперативного планирования. Результаты занесите в таблицу 3.

Таблица 3 – **Различия стратегического и оперативного планирования**

Аспект планирования	Виды планирования	
	оперативное	стратегическое
Объект рассмотрения		
Цели		
Параметры, задаваемые в плане		
Инструменты		

Задание 2. Сейчас особое значение имеет контроль над выполнением планов организации. Его цель – убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена организации. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля над выполнением планов включает этапы, рассматриваемые на рисунке 1:

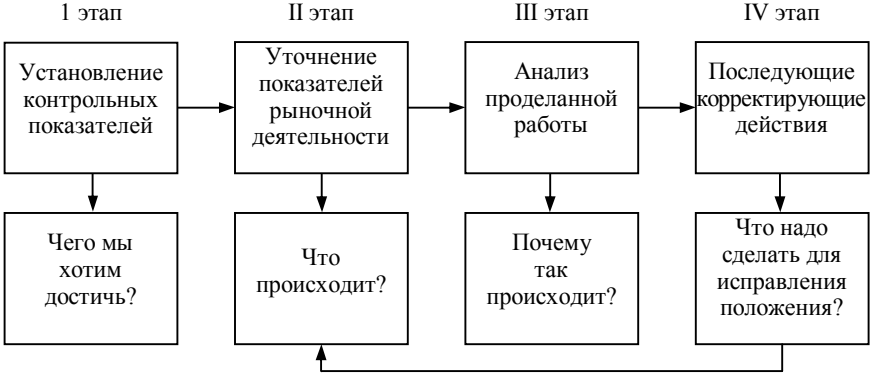


Рисунок 1 – **Этапы процесса контроля над выполнением планов**

Дайте ответы на следующие вопросы:
а) Какова роль контроля, его совершенствования в бизнесе?

б) Какие особенности в организации контроля над деятельностью организации в целом и за деятельностью ее составных звеньев характерны для белорусской практики?

в) Какие этапы и элементы контроля имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы организации?

Задание 3. Рассмотрите конкретную ситуацию «Мотивирование работников мясокомбината» (прил. В) и ответьте на вопросы.

Тест

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Какие из перечисленных функций являются общими функциями управления?

Варианты ответа:

а) прогнозирование, планирование, управление финансами;

б) управление производством, маркетингом, персоналом, финансами;

в) планирование, организация, мотивация и контроль;

г) управление качеством и рисками.

2. Какая из нижеперечисленных функций менеджмента предполагает оценку предыдущего развития, анализ существующей ситуации и постановку реальных задач на будущее?

Варианты ответа:

а) планирование;

б) организация;

в) мотивация;

г) контроль.

3. Какая из нижеперечисленных функций управления предполагает целенаправленное побуждение сотрудников к осуществлению результативных действий по реализации планов и достижению целей организации?

Варианты ответа:

а) планирование;

б) организация;

в) мотивация;
г) контроль.

4. Какая из функций менеджмента предполагает распределение задач и ресурсов между отдельными подразделениями и сотрудниками, установление системы их взаимодействия, осуществление координации их действий для реализации планов и достижения целей организации?

Варианты ответа:

а) планирование;
б) организация;
в) мотивация;
г) контроль.

5. Какой метод мотивации основан на постановке перед подчиненными конкретных и понятных целей?

Варианты ответа:

а) метод соучастия или привлечения работников;
б) метод расширения и обогащения работ;
в) целевой метод;
г) экономические методы.

Тема 5. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Базовый теоретический материал

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

Методы менеджмента ориентированы, прежде всего, на высокую производительность и эффективность деятельности организации и ее персонала, на слаженную работу подразделений организации, на четкую организацию деятельности компании и управление ею на уровне мировых стандартов.

Все методы управления рассматриваются в практической деятельности не как отдельные, разрозненные и самостоятельные способы воздействия, а как целостная система, состоящая из ряда взаимосвязанных и взаимодействующих групп методов.

По характеру действия методы условно можно разделить на следующие: методы материальной, социальной и властной мотивации или экономические, социально-психологические и организационно-распорядительные.

Экономические методы обеспечивают материальное стимулирование коллективов и отдельных работников, основаны на использовании экономического механизма управления:

– методы, используемые республиканскими и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовые механизмы страны в целом и в регионах);

– методы, используемые организацией (экономические нормативы функционирования организации, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

Социально-психологические методы основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. К ним относят следующие:

– формирование коллективов, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы;

– личный пример;

– ориентирующие условия;

– участие работников в управлении;

– удовлетворение духовных потребностей сотрудников;

– установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива;

– установление моральных санкций и поощрений;

– социальную профилактику и социальную защиту.

Административные методы ориентированы на осознанную необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культуру трудовой деятельности. К ним относят следующие:

– нормативные правовые акты (законы, указы, постановления и т. д.), утверждаемые государственными органами для обязательного выполнения;

– методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, производственные схемы), действующие внутри организации;

– распорядительные методы (приказы, распоряжения) – используются в процессе оперативного управления.

Экономические методы управления – воздействие на материальные интересы людей, ориентация на выполнение определенных показателей или заданий и на вознаграждение за их выполнение. Они бывают следующими:

1. Экономические методы, применяемые на макроуровне: национальные программы, государственные заказы, субсидирование, налогообложение, ценообразование, кредитование, инвестиционная политика.

2. Экономические методы, применяемые на уровне организации: планирование, коммерческий расчет, хозяйственный расчет.

3. Экономические методы, применяемые на уровне работника: материальное стимулирование (заработная плата, премирование), методы наказания (штрафы, депремирование).

Хозяйственный расчет – метод хозяйствования, при котором расширенное воспроизводство осуществляется за счет собственных средств на основе повышения эффективности использования ресурсов, увеличения объемов деятельности, снижения себестоимости продукции. Имеет место лишь в государственных организациях, где все доходы контролируются с помощью нормативов и регламентируются государством, а поэтому организация не является полностью самостоятельной.

Коммерческий расчет – метод хозяйствования, при котором расширенное воспроизводство осуществляется за счет собственных средств на основе реализации рыночных отношений, повышения эффективности использования ресурсов и путем выгодной продажи продукции, что в совокупности обеспечивает получение организацией прибыли.

К принципам коммерческого расчета относят следующие:

– хозяйственную самостоятельность;

– самофинансирование – предполагает финансирование расширенного воспроизводства в организации за счет собственных источников, а не за счет бюджета (прибыль за вычетом налогов остается в распоряжении организации);

– самоокупаемость и рентабельность – величина прибыли должна быть достаточной не только для самоокупаемости, но и для развития производства;

– экономическую заинтересованность, экономическую ответственность и контроль.

Главными экономическими инструментами поощрения более производительного труда являются заработная плата и различного рода льготы.

Заработная плата устанавливается обычно с учетом профессионального уровня работника, его образования, стажа работы и т. д. Инструментом поощрения труда работников является премия. Ее выплаты зависят от политики, проводимой руководством организации по отношению к оплате труда.

В системе оплаты труда особое место занимают льготы, предоставляемые сотрудникам и увеличивающие их общий доход.

Такими льготами могут быть оплата проезда, путевок, лечения, предоставление ссуд с заниженной процентной ставкой, материальная помощь сотрудникам при семейных затруднениях, оплата за обучение в учебных заведениях и т. д.

Организационно-распорядительные методы управления основываются на власти руководителя, его правах, требованиях к дисциплине и ответственности.

Организационное регламентирование – это установление правил, определяющих порядок хозяйственной и организационно-массовой деятельности организаций. Оно базируется на использовании правовых норм и положений.

К организационным регламентирующим положениям относят следующие:

– положения общеорганизационного характера (уставы организаций, положения о филиалах);

– положения, определяющие внутриорганизационный порядок работы (положения о структурных подразделениях и службах и т. д.);

– типовые структуры (организационные структуры);

– должностное регламентирование (должностные инструкции).

Организационное нормирование устанавливает порядок выполнения той или иной функции, задачи, обязанности, определяет допустимые границы деятельности. Основу организационного нормирования составляют общегосударственные и отраслевые стандарты, технические условия, методический материал.

Организационное стимулирование направлено на изменение чувства удовлетворенности трудом и осуществляется посредством следующих методов:

– повышения качества трудовой жизни;

– управления карьерой;

– вовлечения персонала в процесс управления;

– организации соревнований.

Социально-психологические методы управления – совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения

и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

К социальным методам относят следующие:

– *Метод социальных норм* позволяет упорядочить социальные отношения между коллективами и внутри них на основе таких социальных норм, выработанных обществом, как гуманность, соучастие, сопереживание, критическое отношение к своим недостаткам, честность и т. д.;

– *Воспитательные методы* предполагают использование таких приемов, как пропаганда и агитация, убеждение и воспитание, контроль над деятельностью администрации, участие исполнителей в управлении;

– *Методы социального регулирования* предназначаются для упорядочения и гармонизации социальных отношений в коллективе (договоры и взаимные обязательства администрации и коллектива, уставы общественных организаций, порядок учета и очередность удовлетворения социальных потребностей и интересов);

– *Методы социального почина и новаторства* предназначены для формирования и поддержания в коллективе наиболее прогрессивных социальных норм. К ним относятся обмен опытом, почин и новаторство;

– *Методы социальной преемственности* – посвящение в рабочие, чествование ветеранов, торжественные собрания, смотры, конкурсы на лучшие профессии;

– *Метод морального стимулирования* – поощрение лучших сотрудников и коллективов.

К психологическим методам относят следующее:

– *Методы комплектования групп и коллективов* позволяют определить оптимальные соотношения между работниками в группах. С помощью специального изучения можно выявить симпатии и антипатии внутри группы, степень психологической совместимости или несовместимости;

– *Метод гуманизации труда* способствует созданию комфортных условий для работы, стимулированию творческих процессов, исключению монотонности труда;

– *Методы психологического побуждения (мотивации) работников к труду* предполагают создание условий, повышающих привлекательность труда, в том числе за счет гуманизации;

– *Методы профессионального отбора и обучения* предполагают соответствие психологических особенностей личности выполняемой работе и комплектование коллективов с учетом психологической совместимости сотрудников.

Вопросы для обсуждения

1. Система методов менеджмента.
2. Место экономических методов в системе методов менеджмента.
3. Сущность и значение организационно-распорядительных методов менеджмента.
4. Сущность и значение социально-психологических методов менеджмента.

Контрольные вопросы

1. В чем отличия методов управления от функций и принципов управления?
2. Какова характеристика организационно-распорядительных методов управления?
3. Какие из методов являются методами прямого воздействия, а какие косвенного?
4. Что понимается под коммерческим и внутрифирменным расчетом?
5. В чем суть самоуправления в организации?
6. Какие документы регламентируют деятельность организации?
7. В чем заключается социальная направленность управления в организациях?
8. В чем особенности методов административного воздействия?
9. Какие формы распорядительного воздействия, используемые в организации, Вы можете назвать?

Темы рефератов

1. Цены и механизм ценообразования в управлении организацией. Ценовая политика.
2. Роль руководителя в создании комфортного социально-психологического климата в коллективе.

Задания

Задание 1. Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания и не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Как Вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить его на деловой контакт;

в) обратитесь к коллективу, чтобы привлечь внимание на неправильное поведение коллеги и принять меры общественного воздействия;

г) попытаетесь разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решите, как поступить.

Письменно обоснуйте свою позицию.

Задание 2. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин. Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частого опоздания на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Как Вы начнете беседу при встрече?

а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»;

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Обоснуйте свою позицию.

Задание 3. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит Вам домой по телефону и спрашивает, что же им теперь делать?

Как Вы ответите на звонок?

а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется»;

б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть едет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

Обоснуйте свою позицию.

Задание 4. Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва еще 2 ч. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 мин., Вы видите ту же картину.

Как Вы себя поведете?

а) Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась, и пора бы браться за дело;

б) Спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовете его к себе в кабинет;

в) Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел), на рабочее место;

г) Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Обоснуйте свою позицию.

Тест

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Какое определение соответствует термину «методы управления»?

Варианты ответа:

а) совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения целей организации;

б) принципы воздействия на объект управления для достижения целей организации;

в) формы воздействия на объект управления для достижения целей организации;

г) установление целей и способы управления ими.

2. Как называются методы управления, поддерживающие стабильность деятельности организации посредством дисциплинарных требований и обеспечения ответственности?

Варианты ответа:

а) экономические;

б) административные;

в) социальные;

г) психологические.

3. Что относят к организационным методам?

Варианты ответа:

а) регламентирование, нормирование, инструктирование;

б) планирование, материальное стимулирование, указания;

в) постановления, приказы, распоряжения;

г) ценообразование, финансирование, инструктирование.

4. На что направлены экономические методы управления?

Варианты ответа:

а) на экономическую сферу деятельности организации;

б) на формирование общественного долга, укрепление дисциплины и организационных норм;

в) на установление устойчивых, стабильных прав, обязанностей организации, структурного подразделения, работника;

г) на регулирование взаимоотношений между людьми и создание благоприятного психологического климата в коллективе.

5. Что является объектом управления социальных методов?

Варианты ответа:

а) конкретная личность;

б) группа людей;

в) функция менеджмента;

г) поставщики организации.

Тема 6. ПРОЦЕССЫ КОММУНИКАЦИИ, ВЛИЯНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Базовый теоретический материал

Коммуникация – это процесс социального взаимодействия и обмена сообщениями, информацией между двумя и более людьми.

К функциям коммуникаций относят следующее:

– информационную – передачу истинных или ложных сведений;

– интерактивную – организацию взаимодействия между людьми, распределение функций в компании в форме приказа, просьбы, убеждения;

– перцептивную – восприятие взаимодействующими сторонами друг друга и установление на этой основе взаимопонимания;

– экспрессивную – выражение эмоциональных переживаний взаимодействующих сторон.

К основным видам коммуникации относят следующие:

1) в зависимости от средств, использованных при передаче данных (межличностная – непосредственный разговор между участниками; техническая – использование информационных технологий, приложений или программ, таких как социальные сети, Viber, Telegram);

2) в зависимости от форм (вербальная – речевое общение; невербальная – язык тела);

3) в зависимости от каналов (формальная – упорядоченный поток информации в схемах, объявлениях, официальных положениях, прочих документах; неформальная – распространение информации с помощью слухов);

4) по направлению (нисходящая – информация, направленная от руководства к подчиненным; восходящая – наоборот);

5) по результативности (эффективная – результативная беседа; неэффективная – безрезультативное общение).

К элементам коммуникационного процесса относят следующее:

– *отправителя* – субъект, передающий информацию;

– *средства сообщения – код,* используемый для передачи информации в знаковой форме (слова, жесты и т. п.), а также *каналы,* по которым передается сообщение от коммутатора к реципиенту (письмо, телефон, воздушная среда);

– *сообщение* – информация, закодированная с помощью символов (статья, радиопередача, телевизионный сюжет и т. д.);

– *получателя* – субъект, которому предназначена информация и который интерпретирует ее.

Коммуникационный процесс состоит из следующих этапов:

– зарождение идеи;

– кодирование и выбор канала;

– передача сообщений;

– декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя;

– обратная связь.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

Власть – потенциальная или реальная возможность влиять на поведение других.

Власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой в организации позиции.

Источники и формы власти в организации бывают следующими:

1) личностная основа:

– *экспертная власть* – способность руководителя влиять на поведение подчиненных в соответствии с подготовкой и уровнем образования, опытом, талантом, умениями, навыками и наличием специализированных знаний;

– *власть примера* – способность руководителя оказывать воздействие на поведение подчиненных с использованием харизмы (привлекательности и обаяния личности);

– *право на власть* предоставляется занимаемыми должностями и обладает более четкими границами в отличие от других источников;

– *власть информации* основана на возможностях доступа к необходимой информации и способности ее использования с целью воздействия на подчиненных;

– *потребность во власти* – желание иметь влияние на других людей, что проявляется в стремлении укреплять репутацию, давать настойчивые советы, предлагать помощь, вызывать эмоции у других;

2) организационная основа:

– *принятие решений* – основано на степени влияния субъекта на определенное решение в процессе его принятия;

– *вознаграждения* – влияют на результаты деятельности, что способствует укреплению формального права власти;

– *принуждение* – влияние на поведение подчиненных через выговоры, штрафы, понижения в должности, увольнения;

– *власть над ресурсами* – воздействие на результаты труда исполнителей;

– *власть связей* – окружение ассоциирует человека с влиятельными людьми в компании и за ее пределами.

Влияние – поведение одного человека, который вносит изменения в поведение, отношение, ощущение другого человека.

К основным формам влияния относят следующее:

– *убеждение* – эффективная передача руководителем своей точки зрения исполнителю при помощи аргументов;

– *участие* – включает исполнительный процесс подготовки и принятия решений.

Стиль руководства – это совокупность методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя в его отношениях с подчиненными, наиболее привычная для него манера общения с ними.

Традиционной является *классификация,* предложенная в 1939 г. группой исследователей во главе с психологом Куртом Левиным, в которой выделяют *три стиля руководства:* автократический, демократический, либеральный.

Автократический руководитель – руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям; склонен к официальности в обращении, не склонен считаться с мнением коллектива, резок с людьми. Как правило, в коллективе с таким стилем управления отсутствует доверительность. Большинство решений принимается лично руководителем. Этот стиль лучше всего применять в ситуациях, когда остается мало времени для группового принятия решений или же когда лидером является один из наиболее опытных членов группы.

Демократический руководитель – руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным; он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами. Демократический руководитель, безусловно, поощряет участие членов группы в организационной работе, но все равно последнее слово при принятии решений сохраняется за ним. Члены группы чувствуют себя участниками процесса, они более мотивированы и более творчески настроены.

Либеральный руководитель – руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле над своей работой. Несмотря на то, что либеральный стиль может быть эффективным (например, когда члены группы имеют высокую квалификацию в определенной области), это часто приводит к неудачному распределению ролей и отсутствию мотивации.

Американские исследователи Роберт Блэйк и Джейн Моутон для оценки стиля руководителя предложили *«менеджерскую решетку Managerial Grid»*, которая известна как *система ГРИД*.

Она представляет собой двухмерную классификацию, в которой стили управления оцениваются по девятибалльной шкале по двум показателям:

1) забота о производстве;

2) забота о людях.

В рамках этой классификации выделены следующие стили руководства:

1. 9.1 – «режим подчинения руководителю» – максимальная забота об эффективности производства сочетается с минимальной заботой о подчиненных. Руководитель типа 9.1 отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать.

2. 1.9 – «управление загородным клубом» – минимальная забота о производстве сочетается с максимальной заботой о людях. Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками.

3. 1.1 – «нищета управления» – минимальная забота о производстве и о нуждах работников. Руководитель принимает минимальные усилия, которые требуются для того, чтобы сохранить свое место в организации.

4. 5.5 – «золотая середина» – это теория руководителя с философией «золотой середины». В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных.

5. 9.9 – «коллективное управление» – высокий уровень заботы о производстве синтезирован высоким уровнем заботы о людях. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.

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

Управленческое решение – результат управленческого труда, который направлен на следующую деятельность:

– стратегическое планирование деятельности организации;

– управление человеческими ресурсами;

– управление производственной и обслуживающей деятельностью;

– формирование системы управления компании (структура, процесс, механизм управления и техническое обеспечение);

– управленческое консультирование;

– управление внутренними или внешними коммуникациями.

Управленческие решения бывают следующими:

– *запрограммированными* – принимаются в ответ на проблему, с которой руководитель часто сталкивается;

– *незапрограммированными* – решения, которые должен принимать менеджер в ответ на проблему, которую ему не приходилось решать.

По способу принятия управленческие решения делятся на следующие:

– *интуитивные* – на основе интуиции;

– *основанные на суждении* – в основе лежат знания и осмысленный опыт прошлого;

– *рациональные* – обусловлены объективным анализом, основаны на расчете.

В зависимости от личности руководителя выделяют следующие виды управленческого решения:

– *рискованные;*

– *осторожные.*

В зависимости от субъекта решения выделяют следующие виды управленческого решения:

– *единоличные* – принимаются, например, директором, председателем и т. д.;

– *коллегиальные* – принимаются коллегиальным органом – советом директоров, правлением и т. д.;

– *коллективные* – принимаются общим собранием акционеров, общим собранием уполномоченных пайщиков и т. д.

По широте охват выделяют следующие виды управленческого решения:

– *общие* – касаются всей организации;

– *частные* – касаются узких областей.

По направлению воздействия выделяют следующие виды управленческого решения:

– *внешние;*

– *внутренние.*

По способу фиксации выделяют следующие виды управленческого решения:

– *устные;*

– *письменные.*

Процесс принятия управленческого решения включает в себя следующие этапы:

1) диагностика проблемы;

2) формулировка ограничений и критериев принятия решения;

3) определение альтернатив;

4) оценка выявленных альтернатив;
5) выбор альтернативы;
6) исполнение (реализация решения);
7) обратная связь.

К факторам, влияющим на разработку и реализацию решений, относят следующие:

– личностные оценки руководителя;
– уровень риска;
– время и изменяющееся окружение;
– информационные и поведенческие ограничения;
– отрицательные последствия и взаимозависимость решений;
– личностные качества руководителя;
– отношения в его семье;
– религию;
– деньги;
– собственность;
– общественное мнение и др.

Требования к рациональному управленческому решению бывают следующими:

– перспективность;
– обоснованность;
– целевой характер;
– непротиворечивость;
– своевременность;
– выполнимость;
– гибкость;
– сбалансированность обязанностей и прав;
– законность или полномочность решений.

При принятии решения применяются различные методы. К ним относят следующие:

– Метод групповых экспертных оценок – заключается в привлечении квалифицированных специалистов к выработке решения по конкретной проблеме. Эксперты, практикующие в самых разных, но взаимосвязанных областях деятельности, заполняют подробный вопросник по поводу рассматриваемой проблемы и записывают свое мнение о ней. Каждый эксперт затем получает свод ответов других экспертов, и его просят заново рассмотреть свой опрос. Процедура обычно повторяется три или четыре раза, пока эксперты не приходят к единому мнению.

– Метод мозговой атаки – к обсуждению проблемы привлекаются специалисты различных сфер деятельности, взаимодействующих ме-

жду собой (например, к решению о выпуске нового товара привлекаются менеджеры производственного, коммерческого и финансового подразделений организации). Применение метода способствует генерированию новых идей и альтернативных вариантов.

– Метод Дельфи – это многоуровневая процедура анкетирования. После каждого тура полученные результаты дорабатываются и сообщаются экспертам с указанием шкалы оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором туре ответ, отличающийся от других, подлежит аргументации, либо сам эксперт изменяет свою же оценку. После стабилизации оценок процедура опроса прекращается и эксперты принимают окончательное решение.

– Аналитические методы – между условиями решаемой задачи и ее результатами устанавливаются аналитические, формульные зависимости.

– Метод сценариев – дает возможность определить вероятные тенденции развития событий и возможные последствия принимаемых решений с целью выбора наиболее подходящей альтернативы управления. Метод предусматривает участие в разработке сценариев развития анализируемой ситуации специалистов различного профиля и часто с различными взглядами на рассматриваемую проблему.

Управленческие решения могут приниматься как лично руководителем, так и с помощью привлечения консультантов по данной проблеме, специалистов, экспертов. Сравнительную оценку методов принятия управленческих решений можно увидеть в таблице 4.

Таблица 4 – **Сравнительная оценка методов принятия управленческих решений**

Методы	Достоинства	Недостатки
Индивидуальный подход	Оперативность принятия решения; Высокий уровень творческого подхода; Требуется меньше времени для принятия решений	Риск принятия ошибочных (неэффективных) решений
Групповой подход	Более высокая обоснованность и меньший процент ошибок; Многовариантность разработок;	Значительное время на разработку, согласование и принятие решения;

Окончание таблицы 4

Методы	Достоинства	Недостатки
Групповой подход	В ходе дискуссии уточняется постановка проблем и уменьшается неопределенность в отношении возможных вариантов действий; Участие в принятии решений способствует повышению удовлетворения работников и стимулирует высокую деловую активность	Компромиссные решения могут не удовлетворять никого; Групповое мышление препятствует высказыванию различий во взглядах и разнообразию мнений; Отсутствие ответственного за решение

Вопросы для обсуждения

1. Понятие коммуникации. Процесс коммуникации. Виды коммуникаций.
2. Понятие власти. Влияние и власть. Источники и формы власти.
3. Стиль руководства. Классификация стилей. Управленческая решетка ГРИД.
4. Принятие управленческих решений. Факторы и основные требования, предъявляемые к решению.
5. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.

Контрольные вопросы

1. Почему эффективные коммуникации важны для руководителей и организаций?
2. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
3. Какие элементы и этапы являются основой для коммуникационного процесса?
4. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
5. Какова взаимосвязь между восприятием и обменом информации?
6. Какие препятствия могут возникнуть на путях межличностного коммуникационного обмена?
7. Какие виды решений принимаются в организациях?
8. Каким требованиям должны отвечать решения?
9. Что такое критерии выбора решений? Как они определяются?

10. Каковы различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни?

Темы рефератов

1. Влияние коммуникационного процесса на эффективность деятельности организации в современных условиях.
2. Условия неопределенности и риска при разработке управленческих решений.

Задания

Задание 1. Сейчас, по мнению специалистов, тот, кто владеет информацией, владеет всем. Об этом свидетельствует схема, представленная на рисунке 2:



Рисунок 2 – **Влияние хорошей информации на возможности маркетологов**

Дайте ответы на следующие вопросы:

а) Что еще, помимо приведенного в схеме, обеспечивает для отечественного менеджера обстоятельная и своевременная информация?

б) Если бы Вас назначили менеджером организации, какие возможности информационного обеспечения Вы использовали бы в первую очередь?

Задание 2. Оцените свое умение слушать собеседника с помощью теста (прил. Г).

Задание 3. Оцените свои навыки, как будущего руководителя, говорить и слушать, используя тест «Умение руководителей говорить и слушать» (прил. Д).

Задание 4. Распределите следующие источники власти на две группы и заполните таблицу 5:

а) принятие решений;
б) власть примера;
в) право на власть;
г) вознаграждение;
д) принуждение;
е) власть над ресурсами;
ж) власть информации;
з) экспертная власть;
и) власть связей.

Таблица 5 – **Источники власти в организации**

Источники власти в организации	
на личностной основе	на организационной основе

Задание 5. Объясните приведенный на рисунке 3 график. Кто является его автором?

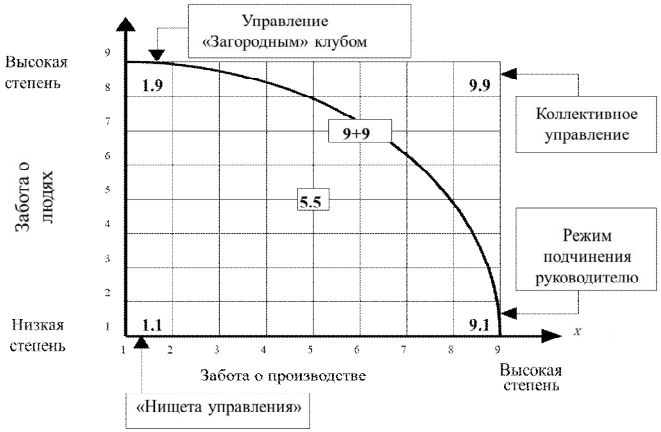


Рисунок 3 – **График управления**

Задание 6. Приведите примеры влияния на стиль руководства следующих факторов:

– цели и задачи организации;
– общие условия труда;
– актуальная ситуация;
– личности сотрудников;
– структура группы;
– место рабочей группы в организации;
– размер группы;
– личность руководителя.

Задание 7. Определите тип управленческого решения (по содержанию, длительности действия, виду лица, принимающего решение, степени определенности используемой информации) в следующих ситуациях:

– совет директоров компании утвердил стратегический план ее развития;

– руководитель отдела принял решение о покупке копировальной машины после анализа трех альтернатив – сведений о характеристиках трех продуктов (цены, производительности, габаритов машин и т. п.);

– на собрании трудового коллектива утвержден коллективный договор организации;

– в компании было принято решение о структуре выпуска изделий на будущий период в результате обсуждения предложений начальников трех отделов;

– в компании было принято решение о снижении количества перекуров в результате «мозгового штурма».

Тест

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Что такое коммуникация?

Варианты ответа:

а) способность оказывать влияние на работников;
б) процесс сбора данных;
в) манера взаимодействия руководителя с подчиненными;
г) процесс социального взаимодействия и обмена информацией между двумя и более людьми.

2. Что следует понимать под управленческим решением?

Варианты ответа:

а) способ управления;
б) цель, к которой стремится система;
в) обдуманный вывод осуществить какие-либо действия (или воздержаться от них), связанные с достижением целей организации;
г) проблемная ситуация.

3. К какой группе методов принятия решений относится метод мозговой атаки?

Варианты ответа:

а) индивидуальным;
б) неформальным;
в) количественным;
г) коллективным.

4. Что такое власть?

Варианты ответа:

а) способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации;
б) потенциальная или реальная возможность влияния на окружающих людей;
в) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным;

г) способность вести людей за собой к цели.

5. Что следует понимать под стилем руководства?

Варианты ответа:

а) способность оказывать влияние на других людей;

б) заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у своих подчиненных, вышестоящих руководителей и коллег по работе;

в) влияние руководителя на подчиненных;

г) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них.

Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Базовый теоретический материал

Управление персоналом – вид управленческой деятельности, направленной на формирование и эффективное использование трудового потенциала работников для достижения целей организации.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, включающая разработку и реализацию концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Главная цель управления персоналом – формирование, развитие и реализация с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации.

Цели управления персоналом также являются следующими:

– создание стабильного кадрового потенциала организации и повышение конкурентоспособности в рыночных условиях;

– повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

– обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

К задачам управления персоналом можно отнести следующие:

– наем, отбор, прием и расстановка персонала;

– деловую оценку персонала при приеме, аттестации, подборе;

– профориентацию и трудовую адаптацию персонала;

– мотивацию трудовой деятельности персонала и его использования;

– организацию труда и соблюдение этики деловых отношений;

– управление социально-трудовыми конфликтами и стрессами;

– обеспечение безопасности персонала;

– управление нововведениями в кадровой работе;

– обучение, повышение квалификации и переподготовка работников;

– управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;

– управление поведением персонала в организации;

– управление социальным развитием персонала;

– высвобождение персонала организации.

Функциями управления персоналом являются следующие:

1) *регулирование* – реализуется путем ориентации и согласования повседневной деятельности работников служб управления персоналом, ее увязки с работой организации в целом;

2) *мотивационная функция* управления персоналом – предполагает выбор наиболее подходящих форм и систем оплаты труда, морального и материального поощрения работников;

3) *контрольная функция* – позволяет обеспечить идентификацию результатов деятельности, их проверку, оценку и корректировку;

4) *информационная функция* – позволяет обеспечивать сбор и систематизацию информации о персонале, ее хранение и использование.

К условиям продуктивного управления персоналом можно отнести следующее:

– управление персоналом, которое ориентируется на достижение стратегических целей организации и опирается на организационную культуру (высокие стандарты работы, общения, поведения, согласованность целей и ценностей организации и работников);

– деловую эффективность персонала, которая является производной от коллективных усилий работников, где каждый относится к своему коллеге как к внутреннему клиенту, которого нужно качественно обслужить;

– благоприятный социально-психологический климат;

– рассредоточенное лидерство, т. е. большую часть управленческих задач решают лидеры самоуправляющихся команд и проектно-целевых групп.

Набор персонала включает в себя следующее:

– общий анализ настоящей и будущей потребности в персонале;

– формулирование требований к персоналу, точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условий набора;

– определение основных источников поступлений кандидатов;

– выбор методик оценки и отбора кадров.

Отбор персонала – процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует требованиям рабочего места.

Наем на работу включает все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу.

Подбор кадров представляет собой процесс изучения работников в целях определения пригодности выдвигаемых кандидатов для выполнения функциональных обязанностей по той или другой должности.

К этапам процесса подбора персонала можно отнести следующее:

– сбор и обработку информации о возможных кандидатах;

– оценку необходимых качеств и составление характеристик по каждому кандидату;

– сопоставление всей совокупности качеств кандидата с требованиями, предъявляемыми к выполнению функций по данной должности;

– сравнение качеств кандидатов между собой и выбор того, кто больше других подходит для замещения вакантной должности (отбор кадров);

– назначение кандидата на должность.

К методам подбора персонала можно отнести следующее:

– внутренние методы – подразумевают использование внутреннего кадрового резерва;

– внешние методы – подбор персонала рекрутинговыми компаниями и использование интернет-ресурсов;

– нетрадиционные методы – поиск на профессиональных выставках или конференциях; привлечение профессионалов из провинции; услуги собственных сотрудников с выдачей премии за привлеченного специалиста и др.

Расстановка кадров – это распределение имеющегося персонала по подразделениям аппарата управления и другим подразделениям с учетом требований, где они наиболее эффективно могли бы работать.

К принципам расстановки кадров можно отнести следующее:

– соответствие кандидата данному участку или объекту работы;

– сочетание старых опытных руководителей и молодых кадров;

– соответствие качеств кандидата данному состоянию объекта;

– сочетание необходимых для работы качеств руководителя и его ближайших помощников.

Социализация – включение человека в организационное окружение.

Успешность социализации зависит от характеристик организационного окружения (части организации, с которой индивид сталкивается во время своей работы) и самого человека.

Вхождение человека в организацию (социализация) всегда сопряжено с решением нескольких проблем, от которых зависят результаты работы как человека, так и самой организации. К ним относят следующее:

1) адаптацию человека к новому окружению;

2) коррекцию или изменение поведения человека, без которых во многих случаях невозможно влиться в организацию;

3) изменения и модификации самой организации.

Становясь членом организации, человек должен освоиться в ней, чтобы успешно осуществлять свою деятельность.

Это предполагает приобретение следующих навыков:

– усвоение своей функциональной роли – что и как нужно делать, как и с кем коммуницировать в процессе работы (работник учится определять, что является более важным для организации, за что полагается вознаграждение, по каким критериям оценивается качество работы);

– обучение формально-процедурным действиям – заполнению различных анкет, форм и оформлению заявок, процедурам назначения и проведения встреч, передачи и получения информации, подготовки ответов на нее, временного оставления рабочего места, прихода (и ухода) на работу и т. п.;

– определение своего места в организации – восприятие организационных норм, ценностей и сложившихся на их основе неформальных и формальных отношений, позволяющее правильно вести себя с коллегами и руководством;

– выбор способов решения собственных задач в организации и достижения личных целей – как делать карьеру, добиваться поощрений и вознаграждений, а также использовать возможности организации либо отдельных сотрудников в сферах, не связанных со служебной деятельностью.

На этапе адаптации нового работника организация должна одновременно решать следующие задачи:

– разрушать его старые поведенческие нормы, противоречащие нормам организации;

– заинтересовывать его в работе в организации;

– прививать ему новые нормы поведения.

Решение этих задач обеспечивается использованием определенных приемов и методов.

Решающее значение на адаптацию человека и организации оказывает группа, в которой он работает.

Взаимодействие человека и группы носит двухсторонний характер:

1) человек своими действиями способствует решению групповых задач;

2) группа оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворять его потребности в безопасности, любви, уважении, самовыражении, формировании личности и т. п.

Отмечено, что в группах с хорошими взаимоотношениями, активной внутригрупповой жизнью люди отличаются лучшим самочувствием и здоровой моралью, надежнее защищены от внешних воздействий и работают эффективнее, чем те, кто находится в изолированном состоянии либо входит в «больные» группы, пораженные неразрешимыми конфликтами и нестабильностью.

Развитие персонала – это комплекс мер, включающих профессиональное обучение и адаптацию персонала, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры сотрудников организации.

К целям развития персонала можно отнести следующее:

– повышение трудового потенциала работников для решения личных задач, в том числе в области функционирования и развития организации;

– повышение эффективности труда, снижение текучести кадров;

– подготовку необходимых руководящих кадров;

– воспитание молодых способных сотрудников;

– достижение большей независимости рынка труда;

– адаптацию к новым технологиям;

– рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Развитие персонала включает следующий комплекс мер:

– профессиональное обучение;

– переподготовку и повышение квалификации кадров;

– ротацию;

– делегирование полномочий;

– планирование карьеры персонала в организации.

Обучение персонала – совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

К факторам, определяющим необходимость развития персонала, относят следующее:

– серьезную конкуренцию на различных рынках в условиях глобализации экономики;

– бурное развитие новых информационных технологий;

– системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;

– необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;

– участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;

– наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов.

Под *конфликтом* понимается столкновение в конкретной ситуации противоположных по направлениям ценностей, целей, мотивов, мнений, взглядов, интересов, потребностей, норм и типов поведения людей.

По последствиям для организации выделяют следующие конфликты:

– конструктивные (или функциональные);

– деструктивные (или дисфункциональные).

Отрицательные последствия конфликта заключаются в следующем:

– возможной потере здоровья оппонентов и в возможном сокращении их жизни;

– ухудшении отношений между коллегами;

– снижении производительности труда;

– росте текучести кадров;

– возможном сворачивании потенциальных сфер взаимодействия оппонентов и в уменьшении возможностей сотрудничества в будущем;

– возможном переносе акцентов поведения с решения реальной проблемы на достижение «победы» любой ценой;

– возможной эскалации или разрастании конфликта, когда в него втягиваются новые участники со своими проблемами и об истиной причине конфликта уже никто не вспоминает;

– послеконфликтных переживаниях.

Положительные последствия конфликта заключаются в следующем:

– повышении качества принимаемых решений за счет всестороннего анализа проблемной ситуации;

– повышении чувства сопричастности оппонентов к решению проблемы, что способствует его успешной реализации;

– уменьшении влияния конформистских ценностей и стимулирования открытого выражения своей точки зрения, т. е. в возникновении эффекта «раскрепощенного мышления», когда каждая из сторон понимает, что ее позиция будет учтена;

– его способствовании сплочению людей.

Выделяют две основные группы причин возникновения конфликтных ситуаций:

1) организационного характера (причины: различия во взглядах; распределение ресурсов; взаимозависимость задач; различия в целях; неудовлетворительность коммуникаций);

2) личностного характера (причины: индивидуальные качества, жизненный опыт, поведение и реакции людей).

Внутриличностный конфликт – это столкновение человеческих желаний, равных по силе, но противоположных по интересам или потребностям.

Внутриличностный конфликт возникает внутри человека по разным причинам, но наиболее часто – в ситуации ролевой неопределенности, когда к субъекту предъявляются противоречивые требования в отношении результата (цели) его работы либо требования, не согласующиеся с его частными потребностями и ценностями.

Межличностный конфликт является наиболее распространенным. Его действующие лица либо преследуют несовместимые цели, либо стремятся к достижению одной цели, которая может быть достигнута только одним из них (например, два претендента на одну вакантную должность).

Конфликт между личностью и группой возможен как в формальных, так и в неформальных группах, если кем-то из участников нарушаются установленные нормы поведения. Когда ожидания группы входят в противоречие с ожиданиями отдельной личности или последняя занимает позицию, отличающуюся от позиции группы, между ними может возникнуть конфликт.

Межгрупповой конфликт – это противостояние или столкновение двух или более групп (формальных или неформальных) в организации. Когда расходятся интересы отдельных групп, это способно послужить причиной конфликта (например, между профсоюзами и администрацией или между структурными подразделениями, цели которых не совпадают).

К этапам конфликта можно отнести следующее:

– предконфликтную стадию: конфликтная ситуация или потенциальный конфликт (нарастание социальной напряженности или формирование конфликта характеризуется осознанием несовместимости интересов и позиций, консолидацией сторон конфликта; выдвижением требований к оппоненту);

– инцидент;

– эскалацию конфликта: конфликтные действия или расцвет конфликта, а также его развитие;

– сбалансированное противодействие;

– завершение конфликта: угасание или преобразование конфликта;

– послеконфликтную стадия.

Управление конфликтом – целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать.

При этом работа менеджера осуществляется в следующей последовательности:

– изучение причин возникновения конфликта;

– ограничение числа участников конфликта;

– анализ конфликта;

– разрешение конфликта.

К структурным методам разрешения конфликтов относят следующее:

– разъяснение требований к работе;

– использование координационных и интеграционных механизмов;

– установление общеорганизационных комплексных целей;

– использование справедливой системы вознаграждений;

– повышение производительности возглавляемого коллектива;

– сохранение и развитие ценностей организационной культуры;

– рост авторитета руководителя.

К межличностным методам разрешения конфликтов относят следующее:

– соперничество (принуждение) – руководитель принимает единоличное решение, мало интересуясь мнением и чувствами подчиненных;

– сотрудничество – руководитель формирует из конфликтующих сторон единую рабочую группу по разрешению возникшей проблемы под собственным руководством;

– компромисс – руководитель способен предложить решение, устраивающее его самого и обе конфликтующие стороны;

– уход от конфликта (уклонение) – руководитель занимает позицию стороннего наблюдателя, не считая целесообразным тратить свои время и энергию на разрешение конфликта;

– уступку (приспособление) – руководитель вынужден принимать результат конфликта таким, какой он есть, вне зависимости от собственных интересов.

Вопросы для обсуждения

1. Особенности персонала как ресурса организации. Классификация персонала организации.
2. Набор и отбор персонала.
3. Адаптация персонала.
4. Оценка и развитие персонала.
5. Управление конфликтами. Типы конфликтов. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.
6. Управление изменениями. Причины сопротивления преобразованиям.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит практическая значимость управления персоналом?
2. Каково определение понятия «управление персоналом»?
3. Каковы цели управления персоналом в организации?
4. Каковы функции управления персоналом?
5. Какие этапы процесса подбора и отбора персонала Вы можете назвать?
6. В чем суть понятия «адаптация работника в коллективе»?
7. В чем цели развития персонала?
8. В чем заключается обучение персонала?
9. Что понимается под конфликтом?
10. Как может осуществляться управление конфликтами?

Темы рефератов

1. Эволюция концепций управления персоналом.
2. Методы адаптации персонала.
3. Управление лояльностью сотрудников.
4. Преодоление сопротивления персонала при организационных изменениях.
5. Жесткие, нейтральные и мягкие тактики конфликтного взаимодействия.

Задания

Задание 1. Рассмотрите следующую ситуацию.

Новый сотрудник, который, как Вы ожидаете, надолго останется с Вами, приходит в подразделение, которым Вы руководите. Какое управленческое решение Вы примете?

а) К сожалению, в данный момент у Вас нет времени и Вы обещаете новому сотруднику поговорить с ним позднее. Вы отсылаете его к сотруднику, который должен о нем позаботиться, если у него будет время.

б) Вы выделяете время для нового сотрудника, расспрашиваете его о жизненном пути, познаниях и интересах и рассказываете о задачах, которые возложены на подразделение. Так как Вам надо выполнять срочную работу, Вы проводите его к опытному сотруднику, который все ему подробно объяснит и представит остальным коллегам. Через несколько дней вы интересуетесь, освоился ли новый сотрудник и хорошо ли он себя чувствует в организации.

в) Вы выделяете время для нового сотрудника и очень подробно объясняете ему все относящееся к его работе. Вы пытаетесь за короткий промежуток времени передать ему как можно больше знаний. Вы не контролируете, в состоянии ли он самостоятельно выполнять работу. Вы ему это один раз объяснили, а уж об ошибках как-нибудь узнаете.

Задание 2. На заводе «Метроном» произошло сокращение фонда заработной платы. Руководителю планово-экономического отдела предложено сократить одного из работников. Все работники занимают одинаковую должность – «экономист». Предложите вариант решения проблемы и план его осуществления.

Характеристики работников:

а) Миронова Вера Владимировна, 34 года, выпускница Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова, стаж работы на фирме – 8 лет:

– разведена, имеет на иждивении двоих детей;

– работает медленно, иногда опаздывает;

– ладит со всеми, подвержена перепадам настроения;

– честный, порядочный человек, хотела бы сохранить прежнюю должность.

б) Колесников Валерий Федорович, 27 лет, окончил Московский коммерческий техникум, учится на вечернем отделении Государственного университета управления, стаж работы на фирме – 2 года:

– на иждивении имеет мать;

– хороший работник, но иногда опаздывает;

– ладит с коллегами, приятен в общении, всегда готов помочь;

– хотел бы получить лучшую должность после окончания вуза.

в) Филимонов Георгий Николаевич, 45 лет, образование высшее экономическое, стаж работы на фирме – 5 лет:

– на иждивении у него восемнадцатилетний сын, студент;

– состояние здоровья отличное;

– хороший работник, никогда не опаздывает на работу;

– не очень ладит с коллегами;

– хотел бы занимать более высокую должность.

г) Колосова Елена Михайловна, 51 год, образование среднее специальное, стаж работы на фирме – 17 лет:

– иждивенцев нет, имеет взрослых детей;

– состояние здоровья удовлетворительное, иногда бюллетенит (ОРЗ, грипп), но это серьезно не отражается на работе;

– хороший работник, но недостаточно инициативна;

– коллеги относятся к ней хорошо, приятна в общении;

– хотела бы сохранить прежнюю должность.

Задание 3. Молодой специалист, окончивший учреждение высшего образования по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Составьте резюме, используя следующие рекомендации: оно должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Примерная форма резюме представлена в таблице 6.

Таблица 6 – **Примерная форма резюме**

Фамилия, имя, отчество, адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст, семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность Вы претендуете, укажите Ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	19__–19__ гг. (укажите год выпуска), название организации, факультет, основные дисциплины, укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	19__–19__ гг., название организации, должность, основные обязанности. Укажите иностранные языки, которыми Вы владеете, и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым Вы владеете

Окончание таблицы 6

Фамилия, имя, отчество, адрес, телефон	
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав
Интересы	Общественная деятельность

Задание 4. Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Дайте ответы на следующие вопросы:

а) Существует ли связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора?

б) Как усовершенствовать этот процесс?

в) Какая информация была использована?

г) Какая информация оказалась лишней?

Задание 5. Опишите подходы гармонизации взаимодействия человека и организации на основе нижеприведенных характеристик. Результат работы оформите в виде таблицы 7.

Таблица 7 – **Содержание подходов гармонизации взаимодействия человека и организации**

Первый подход (подбирается человек для выполнения определенной работы или функции)	Второй подход (работа или функция подбираются для человека)

Ответьте на вопрос:

Какой подход применим в тех случаях, когда специалист обладает большим потенциалом и организация очень заинтересована в нем как в работнике?

Характеристики подходов гармонизации взаимодействия человека и организации следующие:

– закрепление за человеком конкретного места в организации;
– изучение работы;
– определение квалификационных требований;
– отбор кандидатов по квалификационным требованиям;
– подбор работы, наиболее соответствующей возможностям человека;
– закрепление работы за человеком;
– назначение человека на определенную работу;
– изучение возможностей и устремлений человека;
– описание работы.

Тест

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Что понимается под управлением персоналом?

Варианты ответа:

а) целенаправленная деятельность руководящего состава организации, включающая разработку и реализацию стратегии развития организации;

б) целенаправленная деятельность руководящего состава организации, включающая разработку и реализацию концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом;

в) целенаправленная деятельность руководящего состава организации, включающая комплекс мер по организации производства;

г) целенаправленная деятельность руководящего состава организации для обеспечения эффективности.

2. Как называется процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует требованиям рабочего места?

Варианты ответа:

а) оценка персонала;
б) адаптация персонала;
в) набор персонала;
г) отбор персонала.

3. Что означает развитие персонала?

Варианты ответа:

а) комплекс мер, включающих профессиональное обучение и адаптацию персонала, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры сотрудников организации;

б) процесс повышения квалификации и переподготовки кадров;

в) процесс сопоставления соответствия имеющихся знаний требованиям должности или рабочего места;

г) процесс побуждения работника к достижению целей организации.

4. Что следует понимать под внутриличностным конфликтом?

Варианты ответа:

а) взаимные претензии участников конфликтного взаимодействия;

б) столкновение противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов) личности;

в) реакции организма человека на стрессоры;

г) противоборство двух и более индивидов.

5. Что подразумевает под собой такой метод разрешения межличностных конфликтов как «компромисс»?

Варианты ответа:

а) действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации, не уступая, но и не настаивая на своем;

б) действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы;

в) действия направлены на сохранение благоприятных отношений с другим человеком путем сглаживания разногласий;

г) действия направлены на поиск решения, частично удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого.

Тема 8. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Базовый теоретический материал

Организационная структура управления – это совокупность всех элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных связей.

Она включает в себя следующее:

– комплекс формальных задач, назначаемых сотрудникам и подразделениям;

– взаимоотношения формальной подотчетности, включая линии властных полномочий, ответственность за принимаемые решения, число уровней иерархии и норму управляемости;

– разработку систем, обеспечивающих эффективную координацию деятельности работников отделов.

Звено управления – обособленная ячейка (орган или работник), наделенная определенными функциями управления.

Уровень управления – совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией.

Связи управления отражают форму взаимодействия элементов (звеньев, уровней, ступеней) системы управления. *Вертикальные связи* отражают взаимоотношения руководящих и подчиненных звеньев, *горизонтальные* – взаимоотношения равноправных звеньев одного уровня.

Организационное проектирование – важнейший начальный этап создания любой организации или подразделения. Это определение будущей структуры организации, ее систем управления, процедур выполнения действий, административных, технологических взаимодействий между всеми элементами.

Такое проектирование базируется на стратегических планах организации.

К элементам проектирования организации относят следующее:

– разделение труда и специализацию;

– департаментизацию и кооперацию;

– связи в организации и координацию;

– масштаб управляемости и контроля;

– иерархию в организации и ее звенность;

– распределение прав и ответственности;

– централизацию и децентрализацию;

– дифференциацию и интеграцию.

Процесс создания организационной структуры реализуется в следующем порядке:

– определяется миссия и цели организации, для которой формируется организационная структура;

– определяется система функций и задач;

– ранжируются требования, предъявляемые к структуре управления;

– определяется иерархия будущей структуры (число возможных ступеней управления и охватываемые ими звенья);

– определяется состав звеньев и закрепляются определенные функции и задания;

– распределяется ответственность между работниками подразделения;

– определяется последовательность выполнения работ по каждой функции управления;

– определяется трудоемкость управленческих работ;

– распределяются людские и материальные ресурсы;

– документально оформляется разработанный проект структуры управления (структура аппарата управления, штатное расписание и т. д.).

Факторы, оказывающие влияние на процесс проектирования, носят ситуационный характер.

Выделяют четыре группы ситуационных факторов:

1) состояние внешней среды – сложность среды, подвижность среды;

2) технология работы в организации – неопределенность в сроках начала работ, месте их выполнения, способе выполнения работы, взаимозависимость работ;

3) стратегические цели – идеология управления, типы потребителей, типы рынков сбыта и территориальное размещение производства;

4) поведение работников – потребности, квалификация, мотивированность.

Бюрократические организационные структуры (формальные, механистические, классические, традиционные) характеризуются жесткой иерархией власти в компании, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности.

К бюрократическим организационным структурам управления относятся следующие:

– линейная;

– линейно-штабная;

– функциональная;

– линейно-функциональная;

– дивизиональная.

Характеристика механистической структуры включает в себя следующее:

1) системность, жесткую иерархию;

2) большое число подразделений по горизонтали;

3) высокую степень формализации процессов управления;

4) высокий уровень централизации управления, следовательно низкий уровень участия рядовых работников в принимаемых решениях;

5) сильную развитость вертикальных субординационных связей;

6) характерно жесткое и постоянное закрепление функций;

7) эффективность в стабильной и несложной среде.

Это жесткие структуры, т. е. они не поддаются изменениям. С помощью этой структуры невозможно управлять процессами изменений.

Адаптивные организационные структуры (органические, гибкие) характеризуются размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности. Адаптивные структуры могут легко менять свою форму, они ориентированы на ускоренную реализацию сложных проектов, характеризуются созданием временных организационных структур.

К адаптивным организационным структурам управления относятся следующие:

– проектные;

– матричные;

– программно-целевые;

– сетевые и т. д.

Характеристика адаптивной организационной структуры включает в себя следующее:

1) высокую гибкость;

2) размытость иерархии;

3) хорошую развитость горизонтальных связей кооперации и координации;

4) умеренное использование формальных правил и процедур;

5) децентрализацию управления, а следовательно, участие рядовых работников в принимаемых решениях;

6) небольшое количество уровней управления;

7) широкую специализацию деятельности, временное закрепление функций за работниками и группами;

8) широкую ответственность работников;

9) эффективность в неопределенных и сложных условиях.

Линейная структура управления – одна из простейших организационных структур.

В линейных структурах четко проявляется иерархия: во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу единовременно проходят все команды управления.

В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.

Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

К достоинствам можно отнести следующее:

– единство и четкость распорядительства;

– согласованность действий исполнителей;

– простоту управления (один канал связи);

– четко выраженную ответственность;

– оперативность в принятии решений;

– личную ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

К недостаткам можно отнести следующее:

– большое время на реализацию управленческих решений;

– малую инициативу на всех уровнях;

– слабые возможности для карьерного роста менеджеров;

– малую гибкость и приспособляемость по отношению к внешней среде;

– тенденцию к волоките при решении общих вопросов;

– тенденцию к формализации оценки работы, что создает атмосферу страха и недоверия;

– высокую зависимость результатов работы от способностей менеджеров.

При функциональной организации управления производством создается структура в результате объединения аналогичных производственных и хозяйственных функций. Функциональная структура реализует принцип разделения и закрепления функций управления между структурными подразделениями, предусматривает подчинение каждого линейного подразделения нижнего уровня нескольким руководителям вышестоящего уровня, реализующим функции управления.

Суть состоит в том, что выполнение отдельных функций возлагается на специалистов, т. е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, маркетинг).

К достоинствам можно отнести следующее:

– эффективное управление за счет высокой специализации управленческого персонала;

– хороший контроль над реализацией стратегических решений;

– возможность карьерного роста и развития;

– отсутствие дублирования линейных и функциональных взаимосвязей;

– уменьшение времени прохождения информации;

– меньшую загруженность руководства.

К недостаткам можно отнести следующее:

– трудности координации деятельности различных подразделений;

– длительную процедуру принятия решения;

– потерю взаимопонимания в действиях между работниками функциональных служб;

– высокую степень заинтересованности в реализации целей функциональных подразделений в ущерб общим целям организации;

– снижение ответственности из-за отсутствия единоначалия.

Линейно-функциональная структура реализует принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними и рационального сочетания централизации и децентрализации.

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т. п.). В данном случае функциональные структурные подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб – исполнителей.

К достоинствам можно отнести следующее:

– глубокую подготовку решений и планов, связанных со специализацией работников;

– освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;

– возможность привлечения консультантов и экспертов;

– сочетание достоинств линейной и функциональной структур.

К недостаткам можно отнести следующее:

– отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными подразделениями;

– недостаточно четкую ответственность подразделений, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;

– чрезмерно развитую систему взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления, т. е. тенденцию к чрезмерной централизации; конкуренцию и конфликты по ресурсам.

Разновидность линейно-функциональной структуры – *линейно-штабная структура,* когда функциональные подразделения создаются на каждом иерархическом уровне. При этом возможны две формы связей подчиненности: непосредственно руководителю линейного подразделения данного уровня и руководителю соответствующего функционального подразделения вышестоящего уровня. Такая структура способствует высокой профессиональной специализации, стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

К достоинствам можно отнести следующее:

– детальную проработку стратегических и тактических вопросов;

– разгрузку (частичную) высшего руководства в анализе информации и выработке предложений;

– возможность привлечения внешних экспертов и консультантов;

– разгрузку функциональных подразделений.

К недостаткам можно отнести следующее:

– недостаточно четкое разделение ответственности, так как внешние консультанты не ответственны за результат выполнения решений;

– тенденции к чрезмерной централизации управления;

– прочие недостатки, присущие линейной структуре управления.

Дивизиональные структуры – это специфические виды структур бюрократического типа, в которых варьируются принципы межфирменного и межфункционального взаимодействия на основе линейно-функциональных связей. Но в силу специфического построения подразделений либо с ориентацией на регион, либо на продукт, либо на потребителя эти структуры весьма динамичны и близки к адаптивному типу. С увеличением размеров организаций, внедрением новых технологий, повышением изменчивости внешней среды происходит структуризация органов управления путем выделения управленческих звеньев.

К достоинствам можно отнести следующее:

– большую гибкость и быстроту реакции на изменения;

– возможность эффективно управлять крупными многопрофильными организациями и территориально удаленными подразделениями;

– более тесную связь с рынками;

– подразделения – «центры» прибыли.

К недостаткам можно отнести следующее:

– большое количество уровней управленческой вертикали;

– большие затраты на содержание управленческого аппарата (вследствие дублирования функций на разных уровнях управления);

– преобладание вертикальных связей, слабое взаимодействие при решении вопросов, затрагивающих несколько подразделений.

Матричная структура управления является вариантом проектной и образуется путем наложения проектной на постоянную для данной организации функциональную структуру.

В матричных структурах по вертикали показано управление структурными подразделениями организации, по горизонтали – управление отдельными программами и проектами (например, при организации исследований и разработок), для выполнения которых на время привлекаются специалисты и ресурсы из различных подразделений организации. Члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных отделов, где работают постоянно.

К достоинствам можно отнести следующее:

– интеграцию различных видов деятельности организации;

– получение результатов по большому количеству проектов, программ;

– значительную активизацию деятельности руководителей;

– вовлечение всех уровней в творческую деятельность;

– достижение большей гибкости и скоординированности работ;

– преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

К недостаткам можно отнести следующее:

– сложность для практической реализации;

– тенденцию к анархии;

– нечеткую распределенность прав и ответственности между ее элементами;

– борьбу за власть;

– чрезмерные накладные расходы в связи с содержанием большего количества руководителей;

– частичное дублирование функций.

Новые подходы в проектировании организаций связаны с изменением приоритетов в работе с персоналом. К примерам таких изменений можно привести следующее:

– введение матричных структур, требующих не столько подчинения формальной структуре, сколько достижения эффективности управления;

– переход от исполнительской позиции к участию в выработке стимулирующих корпоративных целей;

– переход от контроля над работниками к развитию их способностей и расширению перспектив.

Эдхократическая организация – это организация, использующая высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы. Высокий профессиональный уровень сотрудников таких организаций позволяет делегировать полномочия по выбору средств достижения целей самим исполнителям. Каждый сотрудник непосредственно отвечает за свои действия, при этом награждается тот, кто добивается успеха в решении задач, стоящих перед организацией.

Наиболее пригодным этот дизайн является для организаций в таких областях, как консультационная, нововведенческая, компьютерно-электронная, медицинская, исследовательская и опытно-конструкторская, творческая и т. п.

К особенностям можно отнести следующее:

– работу в технологичных областях, требующую высокой квалификации, творчества, инновационного задела и эффективной совместной деятельности;

– преобладание неформальных связей;

– изменчивое иерархическое построение, когда отношения по вертикали и горизонтали носят преимущественно неформальный характер;

– отсутствие жесткой привязки человека к выполнению какой-либо одной функции;

– право принятия решений, основанное на экспертных знаниях;

– разделение риска и вознаграждения между участниками трудового процесса;

– отсутствие контроля над непосредственной работой специалиста, осуществление только финансового контроля.

Основой *многомерной* организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи:

1) обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;

2) производство продукта или услуги для конкретного потребителя, рынка или территории;

3) обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.

К особенностям можно отнести следующее:

– бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, руководство инвестирует в них средства (дает деньги взаймы);

– отсутствие двойного подчинения, руководство группы едино;

– автономные группы легко создавать, ликвидировать или модифицировать;

– каждая часть организации в принципе может быть полностью автономной, занимаясь и набором кадров, и продажами готовой продукции и т. д.;

– основной показатель эффективности работы автономных групп – получаемая прибыль, что упрощает анализ и контроль за деятельностью групп, снижается бюрократизация и упрощается система управления.

Предпринимательские организации – это организации, более ориентированные на рост и на имеющиеся возможности и достижения, чем на контролируемые ресурсы.

К особенностям можно отнести следующее:

– руководство поддерживает усилия предпринимательских ячеек, делающих бизнес, управление представляет собой перевернутую пирамиду;

– предпринимательские ячейки (автономные рабочие группы – центры прибыли, по статусу могут быть фирмами или компаниями) сами выбирают вид предпринимательства, вид бизнеса, цели, способы, средства деятельности;

– потребности рынка диктуют предпринимательским ячейкам формы деятельности;

– консультанты (бизнес-тренеры) помогают ячейкам делать бизнес;

– ресурсы организации (финансы, информация, кадры, время, идеи) находятся в распоряжении предпринимательских ячеек;

– подразделения, распределяющие рынки и ресурсы для предпринимательских ячеек, координируют деятельность последних;

– критическим фактором успеха в таких организациях являются люди, их квалификация.

Организации, ориентированные на рынок – это органические, быстро адаптируемые дивизиональные или матричные организации, в которых все их части (НИОКР, производство, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт, финансы, обслуживание) группируются вокруг рынка или рынков.

Отличием данного типа организации от других является то, что если в предыдущих случаях непосредственно вокруг рынка группировалась только часть организации, то в данном случае речь идет о группировании всех частей организации вокруг рынка или рынков. Организации, ориентированные на рынок, требуют квалифицированной рабочей силы. Упор в подборе кадров делается на профессионализм и напористость.

В основе *партисипативной организации* лежит участие работников всех уровней в управлении, которое предполагает: участие в принятии решений, участие в установлении целей, участие в решении проблем.

Различается три степени участия работников в управлении:

1) выдвижение предложений – не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию и может осуществляться менеджером; такой подход все еще широко применяется в организациях с централизованным менеджментом;

2) выработка альтернативы – требует появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу (временных или постоянных комитетов или комиссий);

3) выбор окончательного решения – участие в менеджменте осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера.

Данная структура организации имеет демократический характер: каждое лицо в организации, которое имеет власть над другими, подотчетно их совместному контролю. Это предотвращает произвол по отношению к любому члену организации со стороны любого вышестоящего лица.

Существует множество определений понятия «сетевая структура».

Сетевая структура – это:

1) способ взаимодействия организаций, самостоятельных в правовом, но зависимых в экономическом отношении, осуществляемый по вертикали и (или) по горизонтали;

2) способ интеграции организаций, т. е. их объединение через систему вертикальных и горизонтальных кооперационных соглашений, контрактов, координацию их деятельности и привлечение новых партнеров;

3) организационный тип, который характеризуется свободно связанной, гибкой, горизонтально организованной структурой сети принципиально равноправных, равных по своим ролям и функциям, независимых партнеров.

К критериям сетевых структур относят следующее:

– результатом взаимодействия между участниками сети должно являться создание бизнес-структуры;

– формирование сетевой структуры предполагает развитие мягкой интеграции, которая предусматривает сохранение юридической и хозяйственной самостоятельности организаций-участников;

– сетевая структура должна отражать виды интеграционных связей (горизонтальные, вертикальные) между участниками сети;

– сетевая структура должна базироваться на развитии сетевого сотрудничества, которое основано на формальных и неформальных отношениях.

Сетевые структуры представляют собой объединения организаций, имеющих общую задачу в воспроизводственной цепи. К примеру таких объединений можно отнести следующее:

– разработку продукта;

– производство и поставку комплектующих;

– изготовление и сборку изделия, продвижение к потребителю, продажу.

Входящие в сеть организации могут принадлежать одной или разным отраслям, одной или разным компаниям, но как субъекты данной сети подчиняются ее общим правилам и интересам.

В основе формирования сетевой структуры лежит возможность сфокусировать усилия компании на том, что она «умеет» лучше всего, а выполнение остальных необходимых функций поручает организациям, обладающим соответствующими отличительными компетенциями.

В результате компания добивается более высоких результатов деятельности с использованием меньшего объема ресурсов. Основное преимущество сетевой структуры заключается в ее конкурентоспособности.

Выделяют следующие типы сетевых межфирменных структур:

– вертикальные сетевые организационные структуры строятся на принципах распорядительства и подчинения;

– горизонтальные структуры основаны на равноправном кооперировании организаций, специализирующихся на реализации отдельных функций.

К достоинствам можно отнести следующее:

– исключение дублирования компетенций рабочей силы и производственных мощностей;

– гибкость, адаптивность компаний к динамично меняющейся внешней среде;

– концентрацию на уникальных процессах, приоритетных областях специализации;

– существенное сокращение затрат;

– оптимальное количество занятых за счет отсутствия дублирований;

– возможность привлечения высококвалифицированных работников и наиболее надежных партнеров;

– добровольность действий контрагентов; нацеленность на достижение конкретных, четко определенных результатов.

К недостаткам можно отнести следующее:

– отсутствие регулирующей функции;

– сложность обеспечения равной информацией всех участников сети;

– чрезмерную зависимость от кадрового состава;

– чрезмерное усложнение отношений, вытекающее из разнородности членов сети;

– высокую зависимость как от рынка, так и от ресурсов.

Вопросы для обсуждения

1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организаций.
2. Линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная структуры. Матричные структуры.
3. Эдхократическая, многомерная, предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок.
4. Партисипативная организация.
5. Сетевые организационные структуры и их характеристика.

Контрольные вопросы

1. Какая связь существует между планированием и структурой организаций в целом?
2. Как определяется функция организации? Какие стадии включает процесс организации?
3. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?
4. Какие факторы определяют, являются ли полномочия линейными или штабными?
5. Каково определение организационной структуры управления?
6. Какие виды связей существуют между элементами структуры управления?
7. Каково определение элемента структуры управления и форм, в которых он может быть представлен?
8. Каковы основные типы организационных структур, какие из них наиболее широко используются сегодня?
9. Каковы принципы построения структур управления механистического и органического типов?
10. В чем состоят преимущества централизованных и децентрализованных структур?
11. Можно ли вместо термина «механистические структуры» употребить термин «бюрократические структуры»?

12. Какой тип структуры подходит для стабильной внешней среды, а какой для изменяющейся? Почему?

13. Какие факторы влияют на выбор организационных структур?

Темы рефератов

1. Проектирование организационных структур и разделение труда.
2. Влияние структуры на индивидуальное и групповое поведение.
3. Организационные структуры японских межнациональных корпораций.

Задания

Задание 1. При помощи интегрированного показателя организационной структуры определите эффективность управления по двум торговым организациям, пользуясь данными из таблицы 8, и сделайте выводы.

Таблица 8 – **Данные для расчета**

Показатель	Организация 1	Организация 2
Численность работников, всего, чел.	1 675	1 722
В том числе аппарата управления, чел.	198	207
Товарооборот, млн р.	9 028	9 976
Среднегодовая стоимость основных средств, млн р.	705,2	730,8
Среднегодовая стоимость оборотных средств, млн р.	190,5	203,1
Затраты на управление (фонд заработной платы административно-управленческого персонала, расходы на содержание помещений, легкового транспорта, приобретение и ремонт оргсредств, прием и передача управленческой информации и др.), млн р.	835,09	899,8

Для расчета используйте следующую формулу:

$$K_{эфу} = 1 - \frac{Q_y \cdot L_{чп}}{F_м \cdot E_{оф}},$$

где $K_{эфу}$ – коэффициент эффективности управления;

Q_y – затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления;

$L_{чп}$ – доля управленческих работников в общей численности работающих;

$F_м$ – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника);

$E_{оф}$ – фондоотдача (товарооборот, приходящийся на единицу основных и оборотных средств).

Задание 2. Для реализации планов компании, фирмы, организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство, прежде всего, обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров, решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнять все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять их сам. Однако его время и способности ограничены, поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими».

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы компании, направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Дайте ответы на следующие вопросы:

а) Если Вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий Вы могли бы делегировать подчиненным?

б) Какую систему контроля над выполнением задачи Вы бы избрали?

в) Если Вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли Вы снять с себя за них ответственность полностью?

г) Какие свои задачи и полномочия Вы никогда никому делегировать не будете?

Тест

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Что относят к звеньям управления в структуре управления?

Варианты ответа:

а) структурные подразделения и отдельных специалистов;
б) работников аппарата управления;
в) начальников структурных подразделений;
г) менеджеров организации.

2. В какой зависимости находятся ступени управления в организационной структуре?

Варианты ответа:

а) в вертикальной зависимости друг от друга;
б) в зависимости от нижестоящих уровней;
в) в горизонтальной связи отдельных подразделений;
г) в зависимости от вышестоящих организаций.

3. Какие виды подразделений выделяют в организационной структуре?

Варианты ответа:

а) стратегические, тактические;
б) общие, частные;
в) линейные, функциональные;
г) формальные, неформальные.

4. Что является основой многомерной организации?

Варианты ответа:

а) управленческий стиль и организационный дизайн;
б) автономная группа, осуществляющая производство для конкретного потребителя на определенном рынке;
в) полная ориентация на рынок;
г) участие работников в управлении.

5. Каковы характерные черты предпринимательской организации?

Варианты ответа:

а) управленческий стиль и организационный дизайн;
б) малое количество уровней, гибкость, ориентация на потребителя;
в) автономная группа, осуществляющая производство;
г) чрезмерный контроль.

Тема 9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Базовый теоретический материал

В самом широком смысле понятие *эффективность управления* предполагает достижение целей с минимальными затратами ресурсов.

Эффективность организации управления – создание благоприятных условий для достижения поставленных целей в кратчайший срок при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов.

Эффективность – это соотношение между хозяйственными результатами и затратами, связанными с достижением результата.

Эффект – абсолютная величина, обозначающая результат какого-либо процесса. В качестве эффекта может быть прибыль или убыток.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

1) по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;

2) по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Экономическая эффективность – это результат, который можно получить, соизмерив показатели доходности производства по отношению к общим затратам и использованным ресурсам.

Социальная эффективность – характеризует степень достижения социальных целей – удовлетворение материальных и духовных потребностей работников, повышение содержательности и улучшение условий труда, увеличение свободного времени, его экономия.

В ряде случаев экономическая и социальная эффективность могут быть разнонаправленными. Рост экономической эффективности не всегда сочетается с повышением степени достижения социальных целей.

На эффективность управления влияет ряд следующих факторов:

– потенциал сотрудников, их способность выполнять определенную работу;

– средства производства;

– культура организации;

– организационная структура управления;

– характер взаимодействия с внешней средой и др.

Известно более ста показателей, характеризующих финансово-экономическую деятельность организации, и многие специалисты сходятся во мнении, что при анализе эффективности управления их необходимо группировать в зависимости от целей оценки. Выбор той или другой группы должен основываться на целях оценки субъекта управления.

Система показателей рентабельности включает в себя следующее:

– рентабельность долгосрочных активов (основных средств) – представляет собой отношение прибыли к средней величине долгосрочных активов (основных средств);

– рентабельность краткосрочных активов (оборотных средств) – рассчитывается как отношение прибыли к средней величине краткосрочных активов (оборотных средств);

– рентабельность фонда заработной платы – отношение прибыли организации к фонду заработной платы работников организации;

– рентабельность капитала – отношение прибыли к сумме среднегодовых величин основных и оборотных средств;

– рентабельность затрат – определяется как отношение прибыли от реализации к себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг;

– рентабельность продаж – отношение прибыли от реализации продукции, товаров, работ, услуг к выручке от реализации продукции, товаров, работ, услуг.

Показатели эффективности использования ресурсов включают в себя следующее:

– фондоотдачу (отношение выручки от реализации к среднегодовой стоимости основных средств);

– фондоемкость (отношение среднегодовой стоимости основных средств к выручке от реализации);

– фондовооруженность (отношение среднегодовой стоимости основных средств к среднесписочной численности работников);

– оборачиваемость оборотных средств (отношение выручки от реализации к среднегодовой стоимости краткосрочных активов);

– производительность труда (отношение выручки от реализации к среднесписочной численности работников).

В реальной жизни объективность оценки эффективности работы организаций обусловлена двумя политическими факторами:

1) внутренним – политикой собственников и менеджеров по отношению к результатам деятельности организации;

2) внешним – государственной экономической политикой, основанной на национальных традициях.

Эффективность работы организации зависит от целей, которые преследуют собственники и менеджеры.

Основные цели владельцев успешно действующих организаций – это достижение максимальных темпов роста ее стоимости или максимизация ее капитализированной стоимости, т. е. цены организации.

Менеджеры стремятся к максимизации продаж и доли рынка, а не текущей прибыли. В этом случае прибыль рассматривается в долгосрочном периоде, т. е. как совокупная прибыль, полученная за все время деятельности организации.

Критерии эффективности зависят от особенностей национальной культуры и реализуемой государственной экономической политики.

В Германии, Дании, Голландии и частично в Бельгии при оценке эффективности акцент ставится скорее на величине оборота товаров и услуг, чем на норме прибыли, и в первую очередь учитываются интересы персонала, работающего в организации, а не акционеров.

Во Франции прибыльность оценивается более высоко по сравнению с оборотом, а системе оплаты труда работающих уделяется больше внимания, чем доходам инвесторов.

В Великобритании компании отдают предпочтение прибыли, а не обороту, и в вопросе о вознаграждении в большей степени защищают интересы инвесторов, а не служащих.

В Японии показатель объема продаж более значим, чем прибыль; реализация долгосрочных целей здесь оценивается более высоко по сравнению с выполнением заданий оперативных планов.

В США показатель прибыли стоит на первом месте, он рассматривается как альтернатива обороту. Поскольку компании уделяют больше внимания реализации краткосрочных целей, отдавая им предпочтение перед долгосрочными, постольку интересы инвесторов (поддержание курса акций и уровня дивидендов) постоянно находятся в центре внимания высшего менеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. Общее понятие эффективности. Экономические и социальные критерии оценки эффективности управления.
2. Методы оценки эффективности управления.
3. Финансово-экономические показатели эффективности деятельности организации.

Контрольные вопросы

1. Как оценивается эффективность управления организацией?
2. Какие показатели эффективности управления Вы знаете?
3. Какие направления повышения социально-экономической эффективности управления персоналом организации Вы можете назвать?
4. Что подразумевается под социальной эффективностью управления?

Темы рефератов

1. Основные пути повышения социальной и экономической эффективности управления организацией в современных условиях.
2. Характеристика качеств эффективного менеджера.
3. Признаки эффективности деятельности организации.
4. Пути повышения эффективности деятельности организации.
5. Концепция эффективного менеджмента.

Задания

Задание 1. Планом совершенствования организации производства в компании предусмотрено снижение затрат на производство продукции на 18,7% за счет изменения технологии обработки изделий и внедрения новых единиц оборудования. В отчетном году затраты на производство составили 55 млн р. в год. На проведение данного мероприятия затрачено 25 млн р. при условии достижения нормативного коэффициента экономической эффективности – 0,3. Рассчитайте общий экономический эффект от внедрения в производство данного мероприятия.

Задание 2. Организация производит кефир. Появляется возможность перейти на производство йогурта. Прибыль от производства кефира составляет 100 млн р. в год; выручка от производства

йогурта – 320 млн р. в год; себестоимость йогурта – 200 млн р. в год. Капитальных затрат не требуется.

Используя вышеприведенную информацию, выберите лучший вариант.

Задание 3. Определите фондовооруженность как один из показателей, характеризующих эффективность управления организацией, если известно, что среднегодовая стоимость основных средств составила 500 тыс. р., среднесписочная численность работников организации – 10 чел.

Задание 4. Рассчитайте рентабельность затрат в организации, как один из показателей, характеризующих эффективность управления организацией, если известно, что себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг составила 1 000 тыс. р., прибыль – 10 тыс. р.

Задание 5. Рассчитайте производительность труда работников организации как один из показателей эффективности управления персоналом, если известно, что выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг составила 1 000 тыс. р., среднесписочная численность работников – 20 чел.

Задание 6. Рассчитайте рентабельность капитала в организации как один из показателей, характеризующих эффективность управления организацией, если известно, что среднегодовая стоимость основных средств составила 300 тыс. р., среднегодовая стоимость оборотных средств – 200 тыс. р., прибыль организации – 5 тыс. р.

Тест

Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Что является абсолютной величиной, обозначающей результат какого-либо процесса?

Варианты ответа:

а) эффективность;
б) цель;
в) эффект;
г) план.

2. Что относят к частным показателям экономической эффективности управления?

Варианты ответа:

а) эффективность затрат на управление, годовую выработку управленческого персонала, экономию за счет снижения текучести кадров;

б) фондоотдачу, фондоемкость, фондорентабельность;

в) качество выполнения функций управления, коэффициент автоматизации;

г) эффективность системы управления, коэффициент управляемости, экономичность системы управления.

3. Что является критерием социальной эффективности?

Варианты ответа:

а) качество управленческих решений организации;

б) результаты управленческих решений организации;

в) рост жизненного уровня работников организации;

г) снижение жизненного уровня работников организации.

4. Что является критерием эффективности управления?

Варианты ответа:

а) затраты на управление организацией;

б) общая количественная характеристика результатов управленческого труда;

в) минимизация и оптимизация затрат управленческого труда;

г) ресурсы управления в организации.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Менеджмент как наука и практика управления людьми в организациях. Роль менеджмента в организации.

2. Развитие производительных сил и управления. Традиционное управление. Управление промышленной стадии. Управление постиндустриальной стадии.

3. Особенности управления в информационном обществе.

4. Научная и административная школы управления и их вклад в развитие менеджмента.

5. Школа человеческих отношений и поведенческих наук и ее вклад в развитие менеджмента.

6. Эмпирическая (прагматическая) школа. Направление социальной ответственности. Количественная школа управления и ее вклад в развитие менеджмента.

7. Сущность системного подхода.

8. Концепция ситуационного управления.

9. Содержание и этапы развития процессного подхода.

10. Многофакторные (синтетические) теории управления: теория 7 «S», теория «Z», концепция сбалансированной оценочной ведомости и др.

11. Содержание понятия менеджмент. Менеджмент как функция, как процесс, как отношения управления, как система. Синергетический эффект.

12. Менеджер и его роли. Разделение труда менеджеров.

13. Понятие организации. Миссия организации. Связь организации с внешней средой.

14. Менеджмент и внешняя среда деятельности организации.

15. Менеджмент и внутренняя среда деятельности организации.

16. Организационная система, ее характеристика по типам организационного взаимодействия.

17. Система управления организацией и ее основные подсистемы.

18. Управление по целям (результатам), его преимущества и недостатки.

19. Стратегическое, тактическое и оперативное управление.

20. Функции менеджмента: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация. Основное содержание процессов управления.

21. Функция планирования. Цель, содержание, принципы, основные этапы и результаты выполнения функции планирования.

22. Общая функция – организация. Основные задачи и компоненты функции организации. Функция организации и проектирование работы.

23. Линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная структуры. Матричные структуры.

24. Новые подходы в проектировании организаций. Эдхократическая, многомерная, предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок. Партисипативная организация.

25. Сетевые организационные структуры и их характеристика.

26. Общая функция – мотивация. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения.

27. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

28. Общая функция – контроль. Этапы процесса контроля. Поведенческие аспекты контроля. Принципы и эффективность контроля.

29. Система методов менеджмента. Классификация методов управления.

30. Место экономических методов в системе методов менеджмента, их характеристика.

31. Организационно-распорядительные методы менеджмента, их характеристика.

32. Социально-психологические методы менеджмента. Инструментарий воздействия.

33. Понятие коммуникации. Процесс коммуникации. Виды коммуникаций.

34. Понятие власти. Влияние и власть. Источники и формы власти.

35. Стиль руководства. Классификация стилей. Управленческая решетка ГРИД.

36. Принятие управленческих решений. Факторы и основные требования, предъявляемые к решению.

37. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.

38. Задачи и тенденции развития управления персоналом.

39. Подбор и расстановка кадров.

40. Адаптация персонала.

41. Развитие персонала.

42. Управление конфликтами в организации.

43. Общее понятие эффективности. Экономические и социальные критерии оценки эффективности управления.

44. Методы оценки эффективности управления.

45. Финансово-экономические показатели эффективности деятельности организации.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 300 с.

2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Мн. : Выш. шк., 2023. – 463 с.

3. Блинов, А. О. Теория менеджмента: учеб. / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М.: Дашков и К°, 2020. – 304 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573334 (дата обращения: 01.06.2024). – ISBN 978-5-394-03550-0.

4. Брасс, А. А. Управление организацией. Структурно-логические схемы : пособие / А. А. Брасс, О. Н. Солдатова, Н. И. Климкович. – Мн. : Акад. упр. При Президенте Респ. Беларусь, 2022. – 134 с.

5. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Мн. : Выш. шк., 2022. – 272 с.

6. Егоршин, А. П. Основы менеджмента: учеб. / А. П. Егоршин. – Н. Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.

7. Классики менеджмента : энциклопедия / под ред. М. Уорнера ; пер. с англ. В. Кузин. − СПб : Питер, 2001. − 1168 с.

8. Короленок, Г. А. Менеджмент торговли, общественного питания и недвижимости : учеб. пособие / Г. А. Короленок. – Мн. : БГЭУ, 2020. – 209 с.

9. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. Ю. Круглова. – М : КноРус, 2018. – 499 с.

10. Кузнецов, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н. В. Кузнецов. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 222 с.

11. Лапина, С. В. Деловой этикет и профессиональная коммуникация : пособие / С. В. Лапина, И. А. Лапина, Е. В. Парфенцова. – Мн. : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларуси, 2022. – 256 с.

12. Люханова, С. В. Менеджмент организации: учеб. пособие / С. В. Люханова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – URL:

https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200 (дата обращения: 01.06.2024). – ISBN 978-5-4499-0220-7.

13. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учеб. / Е. Л. Маслова. – М. : Дашков и К°, 2020. – 333 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337 (дата обращения: 01.06.2024). – ISBN 978-5-394-03547-0.

14. Левченко, Е. А. Менеджмент : практикум / Е. А. Левченко, Н. В. Анисимова, Е. М. Гурская // Белкоопсоюз. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потреб. кооп., 2018. – 76 с.

15. Менеджмент организации : учеб. / О. В. Баландина [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 565 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119 (дата обращения: 01.06.2024). – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119.

16. Митрахович, О. А. Управление персоналом и кадровая безопасность организации : пособие / О. А. Митрахович, Н. В. Азаренок, Н. В. Кивайко. – Мн. : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларуси, 2021. – 236 с.

17. Основы менеджмента : пособие / А. Н. Сенько, А. Д. Луцевич, И. В. Загорец [и др.]. – Мн. : Амалфея, 2019. – 148 с.

18. Пономарева, М. А. Конфликтология : учеб. пособие / М. А. Пономарева. – Мн. : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларуси, 2022. – 152 с.

19. Пыжова, Н. Н. Технологии развития персонала : учеб. пособие / Н. Н. Пыжова, Т. Н. Малостева. – Мн. : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларуси, 2021. – 188 с.

20. Райченко, А. В. Административный менеджмент : учеб. / А. В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 416 с.

21. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учеб. / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 304 с.

22. Управление деловой репутацией : учеб. пособие / С. Н. Лебедева, А. З. Коробкин, Т. П. Афонченко [и др.] ; под ред. В. Н. Дорошко. – Мн. : Выш. шк., 2020. – 188 с.

23. Управление человеческими ресурсами / С. В. Иванова, Е. Н. Ветлужских, Е. А. Вешнякова [и др.]. – М. : 1С-Паблишинг, 2018. – 334 с.

24. Управление человеческими ресурсами современной организации: теория и практика : моногр. / под науч. ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск : ВГТУ, 2020. – 269 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Принципы I (IBM)

IBM – корпорация, очень непохожая (внешне и внутренне) на большинство других западных компаний. IBM бросила вызов многим привычным теориям «правильного» менеджмента и сумела долгое время добиваться огромных успехов.

Секрет успеха этой компании видится в применении ею своей собственной модели управления. Эта модель включает 20 принципов: 10 основных принципов и 10 принципов, свойственных исключительно IBM. Весь комплекс принципов получил название «Принципы I» по первой букве названия корпорации IBM.

К основным относятся следующие принципы:

1. Глубокая убежденность в необходимости общих подходов к пониманию этических ценностей.

2. Политика полной занятости («пожизненный наем»). Такая политика является, видимо, основной причиной успехов корпорации такого уровня, как IBM, или японских компаний.

3. Возможность выбора интересной работы. В IBM работники могут выбирать для себя работу, которая представляется им более интересной или посильной.

4. Личные стимулы к труду.

5. Неспециализированная карьера. Идея привлечения работника компании на протяжении его трудовой деятельности к нескольким весьма различным видам деятельности.

6. Личное участие работника в принятии решений.

7. Скорее неявный, чем явный контроль. Контроль здесь удачно сочетается с хорошо поставленной работой по разъяснению определенных подходов. Тем самым каждый работник точно знает, чего и почему от него ожидают.

8. Формирование высокой культуры. В конечном счете, весь неявный контроль основан на сильной корпоративной культуре, пронизывающей всю деятельность IBM.

9. Холистический подход к работнику (холизм – «философия целостности», в которой высшая конкретная форма органической целостности – человеческая личность).

10. Отношения доверия между менеджерами и работниками, способствующие повышению гибкости в работе и в трудовой мотивации.

Ко второй группе относятся следующие принципы:

1. Сильная, официально провозглашенная вера в индивидуализм, уважение к человеку.

2. Кадровая политика, позволяющая исповедовать принятые компанией убеждения. IBM осуществляет ее под девизом: «Уважение к человеку – прежде всего».

3. Единый статус для всех работников, причем статус работника совершенно не связан с его положением на служебной лестнице.

4. Привлечение на работу специалистов высшей квалификации.

5. Расширенная подготовка собственных кадров, особенно высших управляющих.

6. Максимальное делегирование полномочий работникам вплоть до самых низовых исполнителей. Этот принцип широко известен в управлении, однако очень мало компаний преуспело в его претворении в жизнь.

7. Намеренное затруднение деятельности линейных руководителей.

8. Поощрение несогласия. Если менеджеры IBM могут доверять своим подчиненным, высказывающим собственное мнение, то они могут доверять и той информации, которая исходит с низового уровня.

9. Поощрение горизонтальных связей.

10. Необходимость постоянных перемен. Это самый недавний, последний «вклад» IBM в развитие концепций непрерывных изменений. Теперь в IBM реорганизации следуют одна за другой, что не дает возможности развившимся бюрократическим структурам основательно закрепиться.

Своими успехами IBM обязана, скорее всего, синергетическому объединенному действию 400 тыс. самых способных в мире людей, включая 42 тыс. менеджеров и 1,5 тыс. высших руководителей, в условиях самой плодотворной культуры, основанной на стремлении человека к совершенству.

Тест на соответствие индивидуальных способностей человека основным чертам профессии менеджера

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Есть ли у Вас желание начать собственное дело, т. е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, и «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями, и т. д.?
2. Располагаете ли Вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
3. Согласны ли Вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но и выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли Вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите ли Вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли Вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли Вы испытать себя в рискованных ситуациях?
8. Способны ли Вы принять пари на сумму, которой Вы в данный момент не располагаете?
9. Откажетесь ли Вы от мало привлекательной работы, если нет гарантий, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли Вы предлагать новые идеи, если реакция на них Вашего руководителя неопределенна?
11. Независимый ли у Вас характер?
12. Располагаете ли Вы большим запасом жизненной энергии?
13. Любите ли Вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?
14. Пойдете ли Вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
15. Если бы Вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы Вы самые крупные ставки?
16. Опасаетесь ли Вы крутых жизненных поворотов?

Интерпретация результатов. Сосчитайте, сколько у Вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более у Вас есть потенциал для того, чтобы стать эффективным менеджером.

Мотивирование работников мясокомбината

Когда П. Романов стал директором и основным совладельцем приватизированной организации «N-ский мясокомбинат», она находилась в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они путали упаковку и наклейки для разных образцов продукции, добавляли в исходную продукцию не те добавки, плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, работники делали в течение 8 ч только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители организации решили внести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство проверяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило работников к производству продукции более высшего качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится организации, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна бригада даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо в организации с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители организации и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делится каждые 6 мес. между работниками организации. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники оценивались по следующим критериям:

– по их вкладу в групповую работу;

– по тому, как они взаимодействуют с членами группы;

– по их отношению к групповой работе как таковой;

– по дисциплине посещения работы;

– по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновления. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы в такой организации, теперь стало частью работы каждого члена группы.

П. Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующими факторами:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что Вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждений.

4. Любые действия руководства и менеджеров организации в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности организации показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам организации в целом.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии А. Маслоу?

2. Как Вы можете объяснить успех политики использования мотивационной теории ожидания?

3. Обоснуйте, желали ли бы Вы работать на данном мясокомбинате?

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

5. Как Вы можете охарактеризовать существующую на комбинате систему вознаграждения?

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в организациях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Тест «Умение слушать»

Эффективность процесса коммуникации зависит от умения слушать. Вам предлагается оценить свое умение слушать, ответив на вопросы следующим образом:

– почти всегда – 2 балла;
– в большинстве случаев – 4 балла;
– иногда – 6 баллов;
– редко – 8 баллов;
– почти никогда – 10 баллов.

1. Стараетесь ли Вы закончить беседу, если тема или собеседник неинтересны для Вас?
2. Могут ли Вас раздражать манеры собеседника?
3. Избегаете ли Вы вступать в беседу с неизвестным или малознакомым Вам человеком, даже когда он стремится к этому?
4. Может ли неудачное выражение спровоцировать Вас на резкость или грубость?
5. Имеете ли Вы привычку перебивать собеседника?
6. Делаете ли Вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?
7. Меняются ли Ваши тон, голос, выражение лица, лексикон в зависимости от того, кто Ваш собеседник?
8. Меняете ли Вы тему разговора, если собеседник коснулся щекотливой для Вас темы?
9. Поправляете ли Вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, термины?
10. Бывает ли у Вас менторский, снисходительный тон с оттенком пренебрежения и иронии?

Интерпретация результатов. Если в итоге Вы набрали сумму баллов выше 62, то Вы – слушатель выше среднего. Иными словами, чем больше у Вас баллов, тем в большей степени у Вас развито умение слушать.

Тест «Оценка умения руководителей говорить и слушать»

Недоумения, недоразумения, споры часто возникают из-за элементарного неумения четко выразить свои мысли. Такие конфликты бывают небезобидны, но обижаться следует только на себя – надо уметь разговаривать. Чем хуже человек владеет речью, тем чаще попадает в нелепые ситуации. Насколько актуальны для Вас речевые барьеры общения? Умеете ли Вы говорить и слушать? Проверьте это с помощью вопросов, составленных американским психологом В. Маклени и адресованных руководителям. На вопросы дайте ответы «да» или «нет».

1. Когда Вы беседуете, объясняете что-либо, внимательно ли следите за тем, чтобы слушатель Вас понял?
2. Подбираете ли слова, соответствующие его подготовке?
3. Обдумываете ли Вы указания, распоряжения, прежде чем их высказать?
4. Если Вы высказали новую мысль, и подчиненный не задает вопросов, считаете ли, что он понял ее?
5. Следите за тем, чтобы Ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?
6. Обдумываете ли предварительно свои идеи, предложения, чтобы не говорить бессвязно?
7. Поощряете ли вопросы?
8. Вы считаете, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы это выяснить?
9. Различаете ли факты и мнения?
10. Ищете ли все новые возражения, противореча аргументам собеседника?
11. Стараетесь ли, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с Вами?
12. Всегда ли говорите ясно, четко, полно, кратко и вежливо?
13. Делаете ли Вы паузы в речи, чтобы и самому собраться с мыслями, и слушателям дать возможность обдумать Ваши предложения, задать вопрос?

Интерпретация результатов. Если Вы, не задумываясь, ответили «да» на все вопросы, кроме 4, 8 (первой части), 10, 11, можно считать, что Вы владеете приемами грамотного общения, умеете излагать свои мысли и слушать собеседника.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка 3
Тема 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ 5
Тема 2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ 12
Тема 3. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ 25
Тема 4. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ 41
Тема 5. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА 54
Тема 6. ПРОЦЕССЫ КОММУНИКАЦИИ, ВЛИЯНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ 63
Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ 75
Тема 8. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ 88
Тема 9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ 104
Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету 110
Список рекомендуемой литературы 112
Приложения 115

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ

Пособие
для реализации содержания образовательных программ
общего высшего образования
и переподготовки руководящих работников
и специалистов

Авторы-составители:
Тимошенко Мария Владимировна
Климович Любовь Константиновна
Максимчикова Ольга Михайловна

Редактор и компьютерная верстка
Е. А. Семченко

Подписано в печать 15.10.2026. Формат 60 × 84 $^{1}/_{16}$.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 7,67. Уч.-изд. л. 7,6. Тираж 65 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 06.08.2024.
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
http://bteu.by